

PENGANTAR MANAJEMEN

NUR CAHYADI, S. ST, MM

DR. H. FACHRURAZI, S. AG. MM

FITRIA HAYU PALUPI, SST., MKES

RULLYANA P. MAMENGKO, S.PD., M.M.

ITA NURCHOLIFAH, S.EI.,MM

SRI HARTONO. SE.MM

RIYAN SISIAWAN PUTRA, S.E., M.SM., CPLM., CHRMP

PENGANTAR
MANAJEMEN

Disusun Oleh

Nur Cahyadi, S. ST, MM
Dr. H. Fachrurazi, S. Ag. MM
Fitria Hayu Palupi, SST., MKes
Rullyana P. Mamengko, S.Pd., M.M.
Ita Nurcholifah, S.El.,MM
Sri Hartono. SE.MM
Riyan Sisiawan Putra, S.E., M.SM., CPLM.,
CHRM



CV. REY MEDIA GRAFIKA
PUBLISHER

PENGANTAR MANAJEMEN

Penulis:

Nur Cahyadi, S. ST, MM
Dr. H. Fachrurazi, S. Ag. MM
Fitria Hayu Palupi, SST., MKes
Rullyana P. Mamengko, S.Pd., M.M.
Ita Nurcholifah, S.El,MM
Sri Hartono. SE.MM
Riyan Sisiawan Putra, S.E., M.SM., CPLM., CHRMP

Penyunting dan Desain Cover:

Paput Tri Cahyono

Diterbitkan Oleh:



CV.REY MEDIA GRAFIKA
PUBLISHER

Jln.Melati, BKG. Palapa, Blok.T No.6
Batam-Indonesia 29432
Email:reymediagrafika.rgm@gmail.com

ISBN: 978-623-99393-8-0

Hak Cipta Pada Penulis

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Dilarang Keras Memperbanyak Karya Tulis Ini Dalam Bentuk Dan Dengan
Cara Apapun Tanpa Seizin Dari Penerbit

KATA PENGANTAR

Syukur *alhamdulillah* penulis haturkan kepada Allah Swt. yang senantiasa melimpahkan karunia dan berkah Nya sehingga penulis mampu merampungkan karya ini tepat pada waktunya, sehingga penulis dapat menghadirkannya dihadapan para pembaca. Kemudian, tak lupa *shalawat* dan salam semoga senantiasa tercurah limpahkan kepada Nabi Muhammad Saw., para sahabat, dan ahli keluarganya yang mulia.

Manajemen sebagai suatu ilmu dan seni menjadi populer seiring dengan meningkatnya upaya masyarakat untuk meningkatkan kapasitas dan kemampuannya dalam rangka meningkatkan daya saingnya di era globalisasi.

Keberadaan manajemen dalam dinamika sehari-hari sangat dibutuhkan, karena kompleksitas kebutuhan serta keinginan manusia sebagai tujuan tidak semuanya dapat dicapai dengan mudah. Oleh karena itu, manajemen diperlukan sebagai upaya mengatur dan mengelola hal-hal di atas agar tercapai dengan baik dan maksimal. Artinya, manusia dengan berbagai latar belakang akan memiliki kebutuhan dan keinginan berbeda antara satu sama lain. Perbedaan latar belakang tersebut membutuhkan pengaturan dan

pengelolaan yang baik, agar dalam pemenuhan kebutuhan dan pencapaian keinginan tersebut tidak menimbulkan gesekan, kegaduhan, bahkan pertikaian antar sesama.

Dalam keperluan itulah, buku **Pengantar Manajemen** ini sengaja penulis hadirkan untuk pembaca. Tujuan buku ini adalah sebagai panduan bagi setiap orang yang ingin mempelajari dan memperdalam ilmu pengetahuan tentang Manajemen.

Penulis menyampaikan terima kasih yang tak terhingga bagi semua pihak yang telah berpartisipasi. Terakhir seperti kata pepatah bahwa” Tiada Gading Yang Tak Retak” maka penulisan buku ini juga jauh dari kata sempurna, oleh karena itu penulis sangat berterima kasih apabila ada saran dan masukan yang dapat diberikan guna menyempurnakan buku ini di kemudian hari.

....., Maret 2022

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
BAB I. PENGANTAR MANAJEMEN	1
1.1. Pengertian Manajemen	1
1.2. Pentingnya Manajemen	2
1.3. Prinsip Manajemen.....	3
BAB II. JENIS DAN PROSES MANAJEMEN	7
2.1. Beberapa Jenis Manajemen.....	7
2.1.1. Berdasarkan Hierarki	7
2.1.2. Berdasarkan Fungsi.....	9
2.1.3. Keterampilan Analitis dan Konseptual..	14
2.2. Proses Manajemen.....	15
2.2.1. Perencanaan (<i>Planning</i>).....	16
2.2.2. Pengorganisasian (<i>Organizing dan</i> <i>Staffing</i>).....	18
2.2.3. Pengarahan (<i>Leading</i>).....	20
2.2.4. Pengendalian (<i>Controlling</i>).....	21
2.2.5. Proses Manajemen dalam Praktik.....	22
2.3. Unsur-Unsur Manajemen.....	23
BAB III. ETIKA DALAM MANAJEMEN	30
3.1. Etika Manajemen.....	30
3.2. Perilaku Etis.....	32
3.2.1. <i>Utilitarian View</i>	32

3.2.2.	<i>Individualism View</i>	33
3.2.3.	<i>Moral-Rights View</i>	34
3.2.4.	<i>Justice View</i>	34
3.3.	Etika Manajerial.....	35
3.3.1.	Dilema Berkaitan dengan Etika yang Dihadapi Manajer	36
3.3.2.	Beberapa Pembeneran Terhadap Perilaku Tidak Etis	37
3.3.3.	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Etika Manajerial.....	40
3.4.	Dimensi Etika dalam Manajemen.....	45
3.5.	Nilai Personal Sebagai Standar Etika.....	47
3.5.1.	Nilai Terminal dan Nilai Instrumental..	48
3.5.2.	Pandangan Empiris Mengenai Nilai Personal.....	49
3.5.3.	Konflik Nilai	50
3.5.4.	Isu Seputar Etika.....	52
BAB IV. FUNGSI MANAJEMEN.....		54
4.1.	Fungsi Manajemen Menurut Para Ahli.....	54
4.2.	Fungsi-Fungsi Manajemen	60
4.3.	Fungsi Operasional dari Manajemen	63
4.3.1.	Manajemen Keuangan	64
4.3.2.	Manajemen Pemasaran.....	64
4.3.3.	Manajemen Sumber daya Manusia.....	66
4.3.4.	Manajemen Produksi	66
4.3.5.	Manajemen Infomasi.....	67
BAB V. MANAJEMEN DALAM ORGANISASI.....		69

5.1.	Pengertian Organisasi	69
5.2.	Struktur Organisasi	73
5.3.	Tujuan Organisasi	74
5.4.	Jenis-Jenis Tujuan Organisasi.....	76
5.5.	Manajemen dalam Organisasi.....	79
5.6.	Peran Manajemen dalam Organisasi.....	82
BAB VI. PEMIMPIN DAN KEPEMIMPINAN.....		85
6.1.	Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan ...	85
6.2.	Teori-Teori Kepemimpinan	90
6.3.	Model atau Gaya Kepemimpinan	94
6.3.1.	Studi Kepemimpinan Universitas Iowa.	95
6.3.2.	Studi Kepemimpinan Universitas Ohio .	97
6.3.3.	Studi Kepemimpinan Universitas Michigan	100
6.3.4.	<i>Manajerial Grid</i>	101
6.3.5.	Teori X dan Teori Y	102
6.3.6.	Model Kepemimpinan Kontingensi dari Fiedler.....	106
6.3.7.	Model Tiga Dimensi Kepemimpinan dari Reddin	109
6.3.8.	Model Kontinum Kepemimpinan.....	109
6.3.9.	Model Kontingensi Lima Faktor dari Farris.....	110
BAB VII. PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM MANAJEMEN.....		112
7.1.	Pengertian Pengambilan Keputusan.....	112

7.2.	Strategi Pengambilan Keputusan Manajemen ...	113
7.3.	Dasar-Dasar Pengambilan Keputusan.....	116
7.4.	Konsep Pengambilan Keputusan.....	118
7.5.	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan	119
DAFTAR PUSTAKA.....		123

BAB I.

PENGANTAR MANAJEMEN

1.1. Pengertian Manajemen

Menurut G.R. Terry (2010;16) menjelaskan bahwa manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian untuk mennetukan serta mencapai tujuan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

Handoko (2009:8) mendefinisikan manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Sedangkan menurut Hasibuan (2013;1), manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien.

Dari beberapa penjelasan diatas dapat diartikan kembali manajemen adalah proses sebuah perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan pengawasan yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

1.2. Pentingnya Manajemen

Dalam Hasibuan (2009:3), pada dasarnya kemampuan manusia itu terbatas (fisik, pengetahuan, waktu, dan perhatian) sedangkan kebutuhannya tidak terbatas. Usaha untuk memenuhi kebutuhannya yang terbatasnya kemampuan dalam melakukan pekerjaan mendorong manusia membagi pekerjaan, tugas, dan tanggung jawab. Dengan adanya pembagian tersebut maka terbentuklah kerjasama dan keterikatan formal dalam suatu organisasi. Dalam organisasi ini, maka pekerjaan yang berat dan sulit akan dapat diselesaikan dengan baik serta tujuan yang diinginkan dapat segera tercapai.

Dalam Hasibuan (2009:3) pada dasarnya manajemen itu penting, sebab:

1. Pekerjaan itu berat dan sulit untuk dikerjakan sendiri, sehingga diperlukan pembagian kerja, tugas, dan tanggung jawab dalam penyelesaiannya.
2. Perusahaan akan dapat berjalan dengan sangat baik, jika manajemen diterapkan dengan sangat baik.
3. Manajemen yang baik akan meningkatkan daya guna dan hasil guna semua potensi yang dimiliki.

4. Manajemen yang baik akan mengurangi pemborosan-pemborosan
5. Manajemen menetapkan tujuan dan usaha untuk mewujudkan dengan memanfaatkan men, money, methods, machine, materials, market dalam sebuah proses manajemen.
6. Manajemen itu sangat perlu untuk kemajuan dan pertumbuhan.
7. Manajemen mengakibatkan pencapaian tujuan terseusun secara teratur
8. Manajemen merupakan suatu bentuk pedoman dan tindakan.
9. Manajemen selalu dibutuhkan dalam setiap kerjasama sekelompok orang.

1.3. Prinsip Manajemen

Henry Fayol mengemukakan 14 prinsip manajemen, yaitu sebagai berikut:

1. Pembagian Kerja (*Division of Work*)
Pembagian kerja (spesialisasi) ini untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelaksanaan kerja seseorang dalam suatu organisasi/ instansi/ perusahaan.
2. Wewenang dan Tanggung Jawab (*Authority and Responsibility*)

Wewenang mencakup hak untuk memberi perintah dan dipatuhi, biasanya dari atasan ke bawahan. Wewenang ini harus diikuti dengan pertanggungjawaban kepada pihak yang memberikan perintah.

3. Disiplin (*Discipline*)

Disiplin mencakup rasa hormat dan taat pada perancangan tujuan organisasi.

4. Kesatuan Perintah (*Unity of Command*)

Setiap karyawan hanya menerima instruksi tentang kegiatan tertentu hanya dari satu atasan.

5. Kesatuan Arah (*Unity of Direction*)

Dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawabnya, karyawan harus diarahkan oleh seorang manajer dengan penggunaan satu rencana.

6. Meletakkan Kepentingan Organisasi daripada Kepentingan Sendiri (*Subordination of Individual Interest to General Interest*)

7. Balas Jasa/ Pemberian Upah (*Remuneration*) Kompensasi untuk pekerjaan yang dilakukan haruslah adil, baik bagi karyawan maupun pemilik.

8. Sentralisasi/Pemusatan (*Centralization*)
Dalam pengambilan keputusan, harus ada keseimbangan yang tepat antara sentralisasi dan desentralisasi.
9. Hierarki/Hierarchi Garis perintah dan wewenang harus jelas. Sehingga setiap karyawan akan mengetahui kepada siapa ia harus bertanggungjawab dan dari siapa ia mendapatkan perintah.
10. Keteraturan (*Order*)
Bahan-bahan dan orang-orang harus ada pada tempat dan waktu yang tepat.
11. Keadilan dan Kejujuran (*Equity*)
Keadilan dan kejujuran merupakan salah satu syarat untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dalam hal ini, harus ada perlakuan yang sama dalam sebuah organisasi.
12. Stabilitas Kondisi Karyawan (*Stability of Tennur*)
Kestabilan karyawan harus dijaga sebaik-baiknya agar segala pekerjaan berjalan dengan lancar. Tingkat perputaran tenaga kerja yang tinggi tidak baik bagi suatu organisasi maupun perusahaan.

13. Inisiatif (*Initiative*)

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

14. Semangat Korps (*Esprit de Corps*)

Setiap karyawan harus memiliki semangat kesatuan (*espritde corps*) yakni rasa senasib dan sepenanggungan, karyawan memiliki kebanggaan, kesetiaan, dan rasa memiliki terhadap perusahaan.

BAB II.

JENIS DAN PROSES MANAJEMEN

2.1. Beberapa Jenis Manajemen

Manajer dapat dikelompokkan berdasarkan tingkatan dan bidangnya. Berdasarkan tingkatannya, manajer dibagi dalam (1) manajer tingkat bawah (first line), (2) manajer menengah (middle), dan (3) manajer tingkat atas (top). Berdasarkan bidangnya, secara umum manajer dapat dikelompokkan ke dalam dua pengelompokan: (1) manajer umum (general) dan (2) manajer fungsional. Manajer fungsional dapat dikelompokkan berdasarkan bidangnya: (1) manajer pemasaran, (2) manajer keuangan, (3) manajer operasi, (4) manajer sumber daya manusia (personalia), dan (5) manajer lainnya.

2.1.1. Berdasarkan Hierarki

Manajemen puncak (*top management*)

Manajer tingkat atas bertanggung jawab terhadap perusahaan secara keseluruhan. Biasanya, mereka terdiri atas sekelompok kecil manajer. Tugas mereka menentukan tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan secara umum, yang kemudian akan diterjemahkan lebih spesifik

oleh manajer di bawahnya. Mereka menentukan keputusan-keputusan strategis yang akan menentukan kelangsungan hidup organisasi, seperti membuat pabrik baru, membuat produk baru, dan memasuki pasar internasional.

Manajemen tingkat menengah (*middle level management*)

Manajer tingkat menengah ini terdiri atas sekelompok manajer yang lebih besar dibandingkan dengan manajer puncak. Tugas mereka adalah melaksanakan tujuan, strategi, dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh manajer puncak serta mengoordinasikan dan mengarahkan aktivitas manajer tingkat bawah dan juga karyawan operasional.

Manajemen tingkat bawah (*lower level atau first line*)

Manajer tingkat bawah mengawasi karyawan secara langsung. Mereka tidak mengawasi manajer lainnya. Tugas mereka mengawasi dan mengoordinasi kegiatan operasional yang dilakukan oleh karyawan. Posisi tersebut biasanya dinamakan pengawas atau supervisor. Contoh manajer tingkat bawah tersebut adalah pengawas

atau penyelia produksi, pengawas penjualan, dan pengawas administrasi.

2.1.2. Berdasarkan Fungsi

Manajer umum

Manajer umum bertanggung jawab mengawasi unit tertentu yang mempunyai beberapa bidang sekaligus. Manajer suatu divisi merupakan contoh manajer umum. Manajer umum bertanggung jawab terhadap aktivitas pemasaran, keuangan, dan operasi divisi tersebut. Manajer divisi, cabang internasional, dan cabang daerah tertentu merupakan contoh lain manajer umum.

Manajer fungsional

Manajer fungsional bertanggung jawab terhadap satu aktivitas organisasi tertentu. Sebagai contoh, manajer pemasaran mengawasi aktivitas pemasaran organisasi. Dia tidak bertanggung jawab terhadap aktivitas keuangan organisasi meskipun melakukan koordinasi dengan manajer keuangan dan manajer bidang lainnya. Sebaliknya, manajer keuangan bertanggung jawab terhadap aktivitas keuangan organisasi, seperti mencari dana dan mengalokasikannya

Biasanya, manajer fungsional mencakup aktivitas fungsional perusahaan. Aktivitas yang populer adalah pemasaran, keuangan, sumber daya manusia atau personalia, dan produksi. Manajer-manajer tersebut sering dijumpai pada suatu organisasi perusahaan. Namun demikian, beberapa perusahaan kadangkadang mempunyai kegiatan yang lebih khusus lagi, seperti humas (hubungan masyarakat) atau sering disebut public relation. Manajer yang menangani kegiatan tersebut dinamakan manajer public relation (atau disingkat PR). Perusahaan yang besar sering kali mempunyai kegiatan riset dan pengembangan yang cukup besar sehingga harus diawasi oleh seorang manajer. Manajer tersebut dinamakan manajer riset dan pengembangan. Perusahaan yang memandang informasi sebagai sumber daya yang penting akan menetapkan manajer sistem informasi. Bidang atau kegiatan yang akan dicakup manajer bervariasi dari satu perusahaan ke perusahaan lainnya.

Tingkatan Manajemen dan Keterampilan Manajemen

Meskipun manajer pada semua tingkat

melakukan proses manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian), manajermanajer tersebut berbeda dalam hal alokasi waktu untuk aktivitas mereka. Manajer puncak akan lebih banyak duduk di ruang kerjanya untuk merumuskan strategi perusahaan, lebih banyak bertemu dengan orang lain, dan lebih banyak melakukan rapat. Sementara itu, manajer operasional (tingkat bawah) lebih banyak di lapangan, bertemu dengan karyawan operasional, dan lebih tahu kegiatan operasional dibandingkan manajer puncak. Kegiatan manajer perusahaan internasional yang besar tentunya berbeda dengan kegiatan manajer perusahaan kecil. Meskipun melakukan kegiatan yang sama, keterampilan yang dibutuhkan berbeda antartingkatan manajer.

Manajer puncak lebih membutuhkan keterampilan konseptual (*conceptual skills*), manajer menengah lebih banyak membutuhkan keterampilan manusiawi (*human skills*), dan manajer operasional lebih banyak membutuhkan keterampilan teknis (*technical skills*). Meskipun demikian, setiap manajer harus mempunyai tiga ketrampilan tersebut, tetapi dengan penekanan yang berbeda.

Apa yang dimaksud dengan keterampilan konseptual, manusiawi, dan teknis? Robert L. Katz, yang mengidentifikasi ketiga keterampilan tersebut, mengartikan keterampilan konseptual sebagai kemampuan mengoordinasikan dan mengintegrasikan kegiatan serta kepentingan organisasi. Kemampuan semacam ini lebih abstrak, yaitu kemampuan untuk melihat organisasi secara keseluruhan, ketergantungan antarbagian organisasi, melihat masa depan organisasi dan lingkungannya, serta bagaimana lingkungan memengaruhi organisasi. Keterampilan manusiawi merupakan kemampuan memahami orang lain, bekerja sama dengan orang lain, serta mendorong dan memotivasi orang lain, baik secara individual maupun kelompok. Sementara itu, kemampuan teknis merupakan kemampuan memahami serta melakukan kegiatan operasional. Pengawas produksi akan tahu kapan pelumas mesin harus diganti dan bagaimana mengganti mesin yang rusak.

Manajemen Tingkat Atas	Keterampilan konseptual
Manajemen Tingkat Menengah	Keterampilan manusiawi
Manajemen Tingkat Bawah	Keterampilan operasional

Gambar 1 Tingkatan Manajemen dan Keterampilan yang Dibutuhkan

Gambar 1 menunjukkan bahwa manajer puncak lebih banyak membutuhkan kemampuan konseptual, sedangkan manajer operasional lebih banyak membutuhkan kemampuan teknis. Namun, setiap manajer harus mempunyai ketiga macam keterampilan tersebut meskipun dengan penekanan yang berbeda-beda.

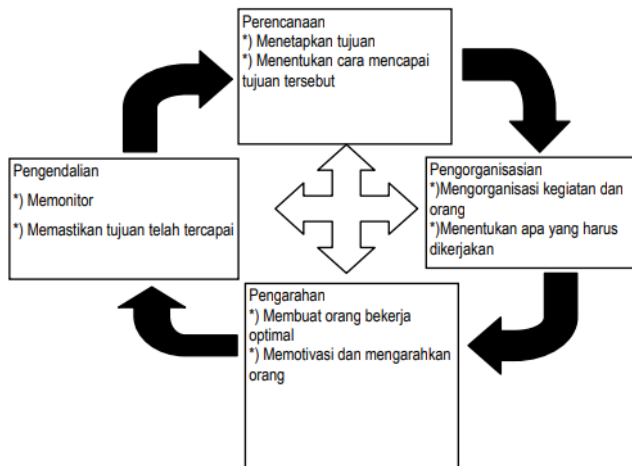
2.1.3. Keterampilan Analitis dan Konseptual

Di samping keterampilan konseptual seperti yang telah dibahas di muka, manajer juga memerlukan keterampilan analitis. Manajer dalam menganalisis persoalan diharapkan mampu memecah persoalan yang besar ke dalam bagian yang lebih kecil, kemudian memberikan solusi (pemecahannya). Sebagai contoh, manajer melihat produktivitas suatu bagian menurun. Kemudian, dia melakukan analisis apa penyebabnya. Ada beberapa kemungkinan: upah yang rendah, suasana kerja yang tidak menyenangkan, dan pengawas yang tidak menyenangkan. Setelah melakukan penyelidikan, manajer berkesimpulan pengawas tidak menyenangkan. Manajer mengambil tindakan untuk mengganti pengawas tersebut. Setelah itu, produktivitas kembali naik.

Keterampilan semacam itu berbeda dengan keterampilan konseptual. Pada keterampilan tersebut, manajer diharapkan mempunyai “gambaran menyeluruh” mengenai situasi yang dihadapi organisasinya serta mampu melihat hubungan antarbagian dan hubungan organisasi dengan lingkungannya.

2.2. Proses Manajemen

Proses manajemen mencakup kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Kata proses ditambahkan untuk mengartikan kegiatan yang dilakukan dengan cara sistematis dan kegiatan tersebut dilakukan oleh manajer pada semua tingkat. Keempat kerangka tersebut dapat dilihat pada bagan berikut ini. Tanda panah gelap menunjukkan urutan kegiatan secara teoretis, dimulai dari perencanaan, kemudian diakhiri oleh pengendalian, yang kemudian berputar lagi kembali ke perencanaan. Tanda panah terang menunjukkan urutan yang lebih realistis, yang terjadi di praktik manajemen.



Gambar 2 Proses Manajemen untuk Bekerja secara Optimal

Modul ini menggunakan empat kerangka proses manajemen. Barangkali mahasiswa akan melihat buku lain yang menggunakan tiga kerangka berikut: (1) perencanaan, (2) pelaksanaan, dan (3) pengendalian.

Sementara itu, buku lain menggunakan lima kerangka berikut. (1) perencanaan, (2) pengorganisasian, (3) *staffing*, (4) *leading*, dan (5) pengendalian. Perhatikan bahwa pelaksanaan pada model yang pertama dipecah menjadi berikut.

Pelaksanaan -> pengorganisasian dan pengarahan

Sementara itu, *organizing* dan *staffing* pada model kedua dijadikan satu menjadi pengarahan.

***staffing* dan *leading* (pengarahan) -> pengarah**

Pada intinya, ada banyak variasi fungsi manajemen. Mulai dari yang sederhana, yaitu tiga fungsi, sampai yang lebih banyak, yaitu lima fungsi. Bagian berikut ini menjelaskan lebih lanjut masing-masing fungsi manajemen tersebut.

2.2.1. Perencanaan (*Planning*)

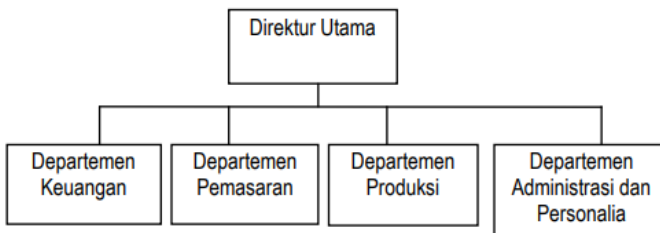
Perencanaan berarti kegiatan menetapkan tujuan organisasi dan memilih cara yang terbaik untuk mencapai tujuan tersebut. Pengambilan

keputusan merupakan bagian dari perencanaan yang berarti menentukan atau memilih alternatif pencapaian tujuan dari beberapa alternatif yang ada. Perencanaan diperlukan untuk mengarahkan kegiatan organisasi. Langkah pertama, rencana ditetapkan untuk organisasi secara keseluruhan. Kemudian, rencana yang lebih detail untuk masing-masing bagian atau divisi ditetapkan. Dengan cara semacam itu, organisasi mempunyai perencanaan yang konsisten secara keseluruhan.

Beberapa manfaat perencanaan adalah (1) mengarahkan kegiatan organisasi yang meliputi penggunaan sumber daya dan penggunaannya untuk mencapai tujuan organisasi, (2) memantapkan konsistensi kegiatan anggota organisasi agar sesuai dengan tujuan organisasi, dan (3) memonitor kemajuan organisasi. Jika organisasi berjalan menyimpang dari tujuan yang telah ditetapkan, dapat dilakukan perbaikan. Manfaat nomor tiga tersebut erat kaitannya dengan kegiatan pengendalian. Pengendalian memerlukan perencanaan dan perencanaan bermanfaat bagi pengendalian.

2.2.2. Pengorganisasian (*Organizing dan Staffing*)

Tahap berikutnya adalah pengorganisasian. Pengorganisasian dapat diartikan sebagai kegiatan mengoordinasi sumber daya, tugas, dan otoritas di antara anggota organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan cara yang efisien dan efektif. Sebagai contoh, kegiatan perusahaan kebanyakan diorganisasi berdasarkan fungsi pokok perusahaan, seperti pemasaran, keuangan, produksi, administrasi, dan personalia. Masing-masing dikelompokkan menjadi departemen atau bagian sendiri. Masing-masing bagian dipimpin oleh manajer yang bertanggung jawab kepada direktur utama. Organisasi semacam itu bisa digambarkan dalam Gambar 3 seperti berikut ini.



Gambar 3 Bagan Organisasi

Struktur semacam itu barangkali tidak tepat apabila diterapkan di organisasi universitas

meskipun universitas memproduksi barang (meskipun “memproduksi” sarjana atau penelitian). Universitas akan lebih tepat apabila dikelompokkan ke dalam fakultas-fakultas yang masing-masing dipimpin oleh dekan. Dekan bertanggung jawab kepada rektor. Staf pengajar bertanggung jawab kepada dekan meskipun sifat tanggung jawab tersebut lebih longgar dibandingkan dengan tanggung jawab karyawan departemen produksi kepada manajer produksi. Struktur yang relatif longgar tersebut tidak tepat apabila diterapkan pada organisasi militer. Militer mempunyai struktur yang lebih ketat, wewenang yang jelas, serta aturan dan konsekuensi yang jelas. Struktur organisasi disusun sesuai dengan tujuan dan sumber daya organisasi. Menyesuaikan struktur organisasi dengan tujuan dan sumber daya organisasi dinamakan sebagai kegiatan mendesain organisasi (*organizational design*).

Setelah struktur organisasi ditentukan, orang-orang yang akan mengisi posisi pada organisasi ditentukan. Gambar struktur organisasi di atas akan lebih lengkap dengan nama-nama pemegang wewenang di departemen yang bersangkutan.

2.2.3. Pengarahan (*Leading*)

Setelah struktur organisasi ditetapkan, orang-orangnya ditentukan. Langkah selanjutnya adalah membuat bagaimana orang-orang tersebut bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Manajer perlu “mengarahkan” orang-orang tersebut. Lebih spesifik lagi pengarahannya meliputi kegiatan memberi pengarahannya (*directing*), memengaruhi orang lain (*influencing*), dan memotivasi orang tersebut untuk bekerja (*motivating*). Pengarahannya biasanya dikatakan sebagai kegiatan manajemen yang paling menantang dan paling penting karena langsung berhadapan dengan manusia.

Bagaimana membuat orang lain bekerja untuk tujuan organisasi merupakan pekerjaan yang tidak mudah. Manajer harus mampu menciptakan suasana (*atmosfer*) yang bisa mendorong orang untuk bekerja. Cara yang dipakai mungkin sangat berlainan dari satu organisasi ke organisasi lain. Microsoft, perusahaan pembuat perangkat lunak (*software*) di Amerika Serikat, membuat suasana kerja yang sangat longgar. Karyawan yang terdiri atas para pemrogram (*programmer*) tidak mempunyai jam kerja tertentu. Mereka dapat masuk dan keluar kapan saja dan biasanya justru

keluar kantor malam hari. Mereka tidak perlu memakai seragam, boleh datang dengan TShirt atau celana jeans. Di tempat kerja, disediakan meja biliar atau minuman ringan (*softdrink*) bebas. Prinsipnya, asal pekerjaan mereka selesai dan mereka bisa menghasilkan software yang baik, tidak ada masalah dengan peraturan kerja. Suasana semacam itu barangkali mirip dengan perguruan tinggi, yaitu staf pengajar bisa keluar masuk kapan saja. Akan tetapi, suasana yang longgar semacam itu tidak akan berhasil apabila diterapkan di organisasi militer yang membutuhkan disiplin yang tinggi. Barangkali juga tidak akan berhasil apabila diterapkan di perusahaan manufaktur yang memproduksi barang yang berstandar, tempat kreativitas tidak begitu penting. Perusahaan semacam itu membutuhkan disiplin kerja yang baik.

2.2.4. Pengendalian (*Controlling*)

Elemen terakhir proses manajemen adalah pengendalian. Pengendalian bertujuan melihat apakah kegiatan organisasi sesuai dengan rencana. Manajer harus selalu memonitor kemajuan organisasi. Fungsi pengendalian meliputi empat

kegiatan: (1) menentukan standar prestasi, (2) mengukur prestasi yang telah dicapai selama ini, (3) membandingkan prestasi yang telah dicapai dengan standar prestasi, dan (4) melakukan perbaikan jika ada penyimpangan dari standar prestasi yang telah ditentukan. Kemudian, kembali lagi ke fungsi perencanaan untuk periode berikutnya.

2.2.5. Proses Manajemen dalam Praktik

Semua manajer melakukan empat fungsi yang telah dibicarakan (*planning, organizing, leading, dan controlling*). Meskipun demikian, dalam praktik gambaran semacam itu tidak begitu terlihat. Sering kali kita melihat kegiatan manajer yang sibuk ke sana kemari yang sepertinya tidak punya waktu untuk berpikir dan merencanakan sesuatu dengan tenang. Aktivitas manajer dalam praktik sepertinya reaktif, bereaksi terhadap suatu kejadian. Mereka lebih action oriented. Model proses manajemen seperti yang digambarkan di muka tampaknya tidak sesuai dengan praktik manajemen.

Kalau diperhatikan, manajer tetap melakukan empat fungsi manajemen tadi. Manajer

melakukan perencanaan meskipun kadang-kadang rencana tadi ditetapkan dalam waktu yang sangat singkat. Pada waktu manajer berteriak menyuruh bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cepat, ia sedang melakukan fungsi pengarahan. Cuma urutan yang digambarkan oleh garis tebal (pada gambar proses manajemen) tidak sepenuhnya tepat. Pada praktiknya, manajer sering melompat-lompat dalam melakukan empat fungsi tadi. Sebagai contoh, manajer melakukan perencanaan, kemudian langsung memberi pengarahan. Garis yang terputus-putus lebih tepat menggambarkan urutan fungsi manajemen dalam praktiknya. Keempat fungsi manajemen dilakukan secara interaktif dan kadang-kadang secara simultan.

2.3. Unsur-Unsur Manajemen

Unsur-unsur manajemen secara sederhana dapat dimaknai sebagai suatu elemen pokok yang harus ada di dalamnya, dimana manajemen tidak akan sempurna bahkan tidak dapat dikatakan sebagai manajemen tanpa kehadiran dari elemen-elemen pokok tersebut. Dengan kata lain, bahwa manajemen tersusun atas elemen-elemen pokok tersebut yang menjadi satu

kesatuan dan saling berkaitan antara satu dengan yang lainnya.

Phiffner Jonh F. dan Presthus Robert V. (1960) mengutip pendapat Harrington Emerson, bahwa manajemen mengandung lima unsur pokok, yang dikenal dengan 5M, yaitu:

1. *Men* (manusia/orang)
2. *Money* (uang)
3. *Materials* (material)
4. *Machines* (mesin), dan
5. *Methods* (metode/cara)

Peterson O. F., merumuskan “*management is the use of man, money and materials to achieve a common goal*” atau manajemen adalah penggunaan manusia, uang dan bahan untuk mencapai tujuan bersama. Dalam konteks ini, Peterson O. F. menggunakan “*the us*” untuk mengungkapkan metode, dan menggolongkan mesin terhadap material. Dari itu menurutnya unsurunsur manajemen adalah sebagai berikut:

1. metode
2. manusia
3. uang
4. Material

Moony James D. (1954) mengemukakan pandangan mengenai unsur-unsur yang terkandung dalam manajemen secara lebih ringkas, dengan memasukkan unsur material dan mesin ke dalam istilah fasilitas. Sehingga menurutnya unsur manajemen hanya meliputi:

1. *Men* (manusia/orang)
2. *Facilities* (fasilitas)
3. *Methods* (metode/cara)

Sedangkan George R. Terry berpendapat dalam bukunya yang berjudul "*Principle of Management*", bahwa ada enam unsur pokok yang terkandung dalam manajemen, di antaranya:

1. *Men and women* (manusia/orang)
2. *Materials* (material)
3. *Machines* (mesin), dan
4. *Methods* (metode/cara)
5. *Money* (uang)
6. *Markets* (pasar)

Dari beberapa pandangan mengenai unsur-unsur manajemen tersebut, jelas terlihat bahwa manusia merupakan unsur yang paling penting dan tidak dapat digantikan oleh unsur lainnya. Manusia memiliki pikiran, harapan, serta gagasan yang sangat berperan

dalam menentukan keterbedayaan unsur lainnya. Dengan kualitas manusia yang mumpuni, manajemen akan berjalan secara maksimal, dan sebaliknya dengan kualitas kemampuan manusia yang tidak baik, maka manajemen juga akan banyak mengalami hambatan dan kegagalan dalam pencapaian tujuan. Oleh karena itu, peningkatan kualitas manusia dinilai penting dan harus senantiasa dilakukan, agar dalam penerapan manajemen, baik dalam komunitas (organisasi) maupun dalam konteks personalitas berjalan sebagaimana yang diharapkan.

Selain kemampuan manusia yang memadai, dalam manajemen juga harus terdapat material (bahan-bahan). Karena dalam berbagai aktivitas sebagai proses pelaksanaan manajemen untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan, selalu membutuhkan adanya material (bahan-bahan). Dengan demikian, material juga merupakan alat atau sarana dari manajemen.

Unsur lain yang juga menentukan dalam manajemen adalah mesin, dimana dalam paradigma saat ini, mesin merupakan pembantu manusia dalam pelaksanaan manajemen untuk mencapai tujuan, bukan sebaliknya manusia sebagai pembantu mesin seperti yang terjadi pada masa sebelum revolusi industri.

Unsur berikutnya yang juga ada dalam manajemen adalah metode/ cara, di mana dalam pelaksanaan berbagai kegiatan mencapai tujuan, manusia dihadapkan dengan berbagai alternatif yang harus dipilih salah satunya. Sehingga dengan pemilihan metode/cara kegiatan yang baik dari berbagai alternatif yang ada, pelaksanaan manajemen dalam mencapai tujuan akan berjalan secara tepat dan berhasil guna.

Selanjutnya adalah unsur uang, keberadaannya juga merupakan salah satu faktor penentu berhasil atau tidaknya pelaksanaan suatu kegiatan dalam mencapai tujuan. Unsur uang sebenarnya bukan merupakan segala-galanya, namun proses manajemen dalam mencapai tujuan sedikit banyak dipengaruhi oleh unsur ini. Unsur uang membutuhkan perhatian yang baik dalam proses manajemen, karena dengan pengaturan yang baik akan memberikan dampak afisiensi.

Terakhir adalah unsur pasar, khususnya bagi komunitas yang bergerak di bidang industri. Pasar sebagai salah satu unsur pokok dari manajemen karena darinya hasil sebagai tujuan dari suatu komunitas akan didapatkan. Hasil yang maksimal dalam dunia industri merupakan tujuan yang harus dicapai. Oleh karena itu, untuk mendapatkan hasil yang maksimal, proses manajemen harus memperhatikan dan

mempertahankan pasar yang dimiliki, bahkan harus semakin bertambah.

Sedangkan dari segi proses kerjanya, manajemen juga membutuhkan unsur-unsur sebagai berikut:

1. Kegiatan selalu didasarkan pada tujuan yang telah ditetapkan. Dalam proses kerja tersebut, unsur ini menjadi dasar dan pedoman bagi setiap manusia yang terlibat dalam proses manajemen, karena hakikat dari manajemen adalah pencapaian tujuan. Sehingga berbagai kegiatan yang dilakukan untuk pencapaian tujuan dimaksud harus berdasarkan pada tujuan itu sendiri;
2. Kegiatannya melalui suatu proses yang diawali dengan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengawasan. Tahapan proses kegiatan tersebut yang dimaksud dengan adanya unsur metode dalam suatu manajemen;
3. Mendapatkan suatu melalui kerjasama dengan orang lain. Unsur ini mengharuskan adanya kerja sama antar manusia yang terlibat, bukan sebaliknya menggunakan kekerasan, kekuatan otot, dan kekerasan dalam pencapaian tujuan; dan

4. Adanya unsur ilmu dan unsur seni. Seperti pada argumentasi sebelumnya bahwa manajemen dapat dipandang sebagai suatu ilmu dan seni. Dengan kata lain, dalam proses manajemen harus didasari pada ilmu agar kegiatan dan aktivitas yang dilakukan tepat guna sesuai perkembangan dan kebutuhan. Keberadaan unsur seni dalam proses manajemen juga dianggap penting. Karena tanpa seni, manajemen berpotensi kaku dan sulit untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan dan kebutuhan dalam pencapaian tujuan secara optimum.

BAB III.

ETIKA DALAM MANAJEMEN

3.1. Etika Manajemen

Etika (*ethics*) mengacu pada prinsip-prinsip keyakinan moral yang mencerminkan keyakinan masyarakat mengenai tindakan yang benar atau salah dari seorang individu atau kelompok. Tentunya, nilai yang dianut seseorang individu, suatu kelompok, atau suatu masyarakat dapat bertentangan dengan nilai yang dianut seseorang individu, suatu kelompok, atau suatu masyarakat lainnya. Oleh karena itu, standar etika tidak mencerminkan prinsip yang diterima secara universal, melainkan produk akhir suatu proses yang mendefinisikan dan mengklarifikasi sifat dan lingkungan dari interaksi manusia. Dengan demikian, keyakinan bahwa manajemen dalam sebuah perusahaan sebaiknya dioperasikan dengan cara-cara yang responsif terhadap kondisi sosial untuk kepentingan para pemangku kepentingan, merupakan keyakinan bahwa seorang manajer akan berperilaku secara etis.

Menurut Wijayanti etika merupakan aturan mengenai prinsip-prinsip moral yang menentukan baik atau jelek dan benar atau salah dari tindakan seseorang,

sehingga akan menjadi pedoman bagi tingkah laku seseorang atau suatu kelompok. Secara teori, tujuan dari etika adalah untuk menetapkan prinsip-prinsip perilaku yang akan membantu orang untuk membuat pilihan alternatif dari serangkaian tindakan yang ada. Sehingga dengan etika, seseorang atau kelompok dapat menentukan tindakan mana yang akan dilakukan agar tidak terjebak dalam penilaian salah atau buruk. Dari pandangan tersebut, kemudian Wijayanti memberikan batasan perilaku etis, yaitu apa yang dianggap sebagai “baik” dan “benar” dari aturan moral yang berlaku. Dengan demikian, berlaku juga sebaliknya bahwa perilaku yang dinilai “buruk” dan “salah” merupakan perilaku yang tidak etis.

Argumentasi di atas menegaskan bahwa pembahasan mengenai etika sederhananya merupakan pembahasan mengenai penetapan tolok ukur benar dan salah atau baik dan buruk dari perilaku seseorang atau sekelompok orang dalam lingkungan sosial/kelompok (organisasi) tertentu. Dengan demikian, apabila etika merupakan acuan untuk mengukur apakah perilaku seseorang atau sosial/sekelompok orang tersebut salah dan baik atau sebaliknya, maka perilaku etis merupakan salah satu sifat yang dilabelkan kepada perilaku tersebut. Artinya seseorang atau sekelompok

orang yang perilakunya sesuai dengan ukuran benar dan baik dalam suatu lingkungan, maka perilaku seseorang tersebut atau sekelompok orang tersebut dinamakan perilaku etis. Demikian sebaliknya, apabila perilakunya tidak sesuai dengan tolok ukur benar dan salah dalam lingkungan tertentu, maka perilakunya tidak dikatakan etis.

3.2. Perilaku Etis

Seperti yang disampaikan Wijayanti bahwa selama ini pandangan mengenai perilaku yang etis secara umum diidentifikasi dalam 4 golongan, yaitu *utilitarian view*, *individualism view*, *moral-rights view*, dan *justice view*.

3.2.1. Utilitarian View

Prinsip dasar pandangan ini adalah bahwa perilaku yang etis memberikan kebaikan dan manfaat bagi banyak orang. Dengan merujuk pada pemikiran John Stuart Mill, seorang filosof pada abad ke-19, pandangan ini juga berusaha untuk melihat dampak secara moral dari sebuah keputusan yang dibuat. Pandangan *utilitarian* menggunakan metode kuantitatif dalam pengambilan atau pembuatan keputusan organisasi dan lebih cenderung menekankan pada

bagaimana cara memberikan manfaat atau kebaikan sebesar-besarnya bagi banyak orang.

3.2.2. Individualism View

Individualism view atau pandangan individualisme mendasarkan pada prinsip bahwa perkembangan jangka panjang kepentingan diri seseorang merupakan komitmen utama seseorang tersebut. Dengan kata lain, bila kepentingan diri seseorang diupayakan dengan melihat jangka panjang, maka hal-hal yang tidak baik (perbuatan negatif) seperti berbohong atau melakukan kecurangan untuk mengejar kepentingan jangka pendek (pragmatis) sebaiknya tidak dilakukan dan tidak bisa ditolerir. Karena apabila satu orang melakukan kebohongan atau kecurangan untuk mengejar kepentingan jangka pendek (pragmatis) dan ditolerir, maka semua orang memiliki kesempatan untuk melakukan perbuatan yang sama dan akan mengikutinya. Akibatnya, kepentingan jangka panjang seseorang dan kepentingan secara umum tidak akan terpenuhi. Secara sederhana pandangan ini menargetkan capaian bahwa setiap orang harus berlaku jujur dan berintegritas dalam meraih tujuannya.

3.2.3. *Moral-Rights View*

Moral rights view atau pandangan kebenaran moral adalah pandangan yang mendasarkan pada prinsip bahwa semua orang harus melindungi dan menghargai hak asasi manusia. Pada awalnya, pandangan ini melihat apa yang disampaikan John Locke dan Jefferson, bahwa hak orang untuk hidup, bebas, serta diperlakukan secara adil oleh hukum tidak bisa diganggu gugat. Konsep yang disampaikan John Locke dan Jefferson tersebut kemudian meluas pada organisasi-organisasi saat ini untuk memastikan bahwa hak-hak karyawan (anggota dalam organisasi) seperti hak atas privacy, keadilan, kebebasan berbicara, kebebasan untuk meminta persetujuan, kesehatan dan keselamatan, serta kebebasan hati nurani harus senantiasa dilindungi.

3.2.4. *Justice View*

Justice view atau pandangan keadilan berpegang pada prinsip bahwa perilaku etis adalah bagaimana memperlakukan orang secara adil dan tidak memihak sesuai dengan standar dan peraturan yang berlaku. Pandangan ini menilai aspek etis tidaknya suatu perilaku dari setiap

keputusan berdasarkan sejauh mana tingkat keadilan keputusan tersebut bagi siapa saja yang terpengaruh atau termasuk dalam lingkup keputusan tersebut.

3.3. Etika Manajerial

Dalam lini kehidupan, termasuk dalam organisasi-organisasi yang menjadi wadah manusia berinteraksi, tentunya saling mengharapkan berperilaku etis antara satu sama lain. Perilaku etis dalam konteks keorganisasian lebih sangat ditekankan, khususnya bagi seseorang yang menduduki jabatan sebagai manajer (pimpinan). Karena perilaku etis seorang manajer akan memberikan dampak positif bagi orang lain (bawahannya) dalam lingkungan kerja serta memberikan manfaat bagi lingkungan sosial kemasyarakatan yang lebih besar. Pandangan tersebut berdasarkan asumsi bahwa seorang manajer memiliki banyak peran yang harus dijalankan, seperti memberikan teladan yang baik kepada bawahan, menjadi pengimbang antar bawahan apabila ada pertentangan, mampu menjadi pendorong bawahan dalam pencapaian tujuan organisasi, dan lain sebagainya.

Oleh karena itu, seorang manajer atau pimpinan harus memiliki perilaku etis dalam mengatur, mengelola, dan menjalankan suatu organisasi. Manajer atau pimpinan yang dapat berperilaku etis, tentu akan memberikan dampak positif bagi organisasi yang dipimpinnnya. Sebaliknya, manajer atau pimpinan yang tidak berperilaku etis akan semakin menyulitkan organisasinya untuk bertindak dengan cara-cara yang secara moral dan sosial bisa diterima oleh lingkungan sekitarnya.

3.3.1. Dilema Berkaitan dengan Etika yang Dihadapi Manajer

Kondisi ini seringkali disebut dengan ethical dilemma atau dilema etika yang dihadapi seseorang manajer dalam mengambil keputusan atau bertindak. *Eticha dilemma* diartikan sebagai suatu situasi yang memaksa seseorang untuk melakukan atau memutuskan suatu tindakan yang dianggap tidak etis, kendatipun tindakan tersebut menguntungkan seseorang, organisasinya, atau menguntungkan keduanya. Situasi tersebut seringkali berkenaan dengan suatu tindakan yang harus diputuskan, namun tidak ada kesepakatan yang bulat mana yang “benar” atau “salah”. Hal ini

menjadi beban bagi seseorang untuk menentukan pilihan yang tepat. Oleh karena itu, kemampuan dan kecakapan seseorang khususnya yang menduduki pucuk pimpinan atau manajer sangat dibutuhkan. Sehingga keputusan atau tindakan yang dijalankan tidak dianggap keluar dari koridor tindakan etis yang mengakibatkan gesekan dalam organisasinya. Dalam konteks yang lebih teknis, etichal dilemma dimaknai sebagai situasi dimana seseorang merasa tidak enak apabila melakukan tindakan tersebut.

3.3.2. Beberapa Pembenaan Terhadap Perilaku Tidak Etis

Pembenaan secara sederhana dapat dipahami sebagai upaya yang dilakukan seseorang atau sekelompok orang untuk mencari-cari alasan dan memaksakan alasan tersebut agar diyakini banyak orang bahwa apa yang dilakukan tidak melanggar aturan yang berlaku. Dengan kata lain, sebenarnya tindakan yang dilakukan tersebut merupakan tindakan yang jelas salah secara aturan, namun dicarikan alasan untuk membenarkan tindakan tersebut. Wijayanti mengemukakan ada

empat hal yang umum dijadikan alasan membenarkan tindakan-tindakan yang salah, yaitu:

- a. Meyakinkan diri sendiri bahwa tindakan yang dilakukan benar-benar tidak melanggar hukum yang berlaku.
- b. Meyakinkan diri sendiri bahwa tindakan yang dilakukan benar-benar bukan kepentingan pribadi atau kelompoknya, melainkan kepentingan bersama.
- c. Meyakinkan diri sendiri bahwa tidak seorangpun merasa atau menganggap apa yang dilakukan bukan suatu yang salah.
- d. Meyakinkan diri sendiri bahwa organisasi akan melindunginya.

Gambaran sederhananya, biasanya seseorang yang melakukan tindakan yang tidak etis, selanjutnya akan mengatakan bahwa itu tidak melanggar hukum. Kondisi demikian seringkali dimanfaatkan dan dijadikan kesempatan untuk membenarkan tindakan yang dilakukan, terlebih dalam situasi dan kondisi yang abnormal (tidak jelas). Dalam kondisi yang abnormal, seseorang

yang memiliki kemampuan manajerial yang baik dan menjaga etika-etika manajemen lebih cenedrung berpegang pada prinsip keyakinan yang tidak menyalahi aturan. Dalam kondisi yang abnormal, seseorang atau manajer dapat saja tidak memilih salah satunya atau meninggalkan kedua-duanya. Dengan demikian, tentunya tidak akan terjebak pada kondisi yang dilema antara melakukan atau tidak melakukan.

Pernyataan lain yang sering ditemukan sebagai pembenaran terhadap tindakan yang dilakukan seseorang adalah “demi kepentingan umum”. Artinya, hanya karena dengan tindakan yang dilakukan banyak orang yang diuntungkan, kemudian menganggap bahwa tindakannya adalah kepentingan orang banyak atau kepentingan organisasi. Sehingga hal tersebut perlu luruskan bahwa tidak selamanya tindakan yang memberikan manfaat kepada orang banyak sudah tentu tindakan untuk kepentingan umum dan tindakan yang benar sesuai hukum yang berlaku. Untuk mengukur hal tersebut, tentunya perlu dilihat lebih jauh mengenai dampak jangka panjang yang ditimbulkan dan bagaimana cara-cara yang

digunakan, apakah sesuai dengan yang digariskan atau aturan yang berlaku.

Selain dua pernyataan di atas, juga seringkali ada anggapan bahwa apa yang dilakukan diyakini tidak ada yang tahu, perilaku yang masih perlu dipertanyakan adalah benar-benar “aman” dan tidak akan pernah ditemukan atau disebarluaskan. Dengan kata lain, bahwa tindakan tersebut dianggap tidak dinamakan tindakan kriminal atau tindakan yang salah, kecuali apabila diketahui atau terbongkar. Oleh karena itu, penanaman pemikiran dan pemahaman kepada semua orang bahwa sekecil apapun kesalahan yang dilakukan tidak ada toleransi dan akan ada sanksi. Tindakan yang salah menurut perspektif tertentu akan tetap salah menurut perspektif tersebut.

3.3.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Etika Manajerial

Secara teori, membahas manajemen dengan berbagai dinamikanya memang lebih mudah dari pada aplikasinya. Sehingga seringkali dibahasakan “bermain sendiri jauh lebih sulit dari pada hanya menjadi penonton dan komentator” dalam mencapai suatu tujuan yang telah direncanakan

sebelumnya. Dalam konteks manajemen dalam berbagai organisasi, tidak jarang seorang manajer dihadapkan pada kondisi yang sulit. Kondisi yang penuh dengan tekanan-tekanan yang sama-sama besar dan saling betentangan. Seorang manajer dituntut untuk memilih serangkaian atau salah satu tindakan yang dianggap etis dan benar secara hukum. Sehingga menjadi solusi terbaik dari berbagai alternatif pilihan yang ada dan tidak menimbulkan kegaduhan yang lebih besar.

Oleh karenanya, untuk membantu memecahkan permasalahan seperti di atas, selain dituntut memiliki kecakapan manajerial dengan baik, seorang manajer juga dituntut untuk menyadari dan memahami faktor-faktor yang berpengaruh terhadap etika manajerial. Wijayanti mengemukakan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi etika manajerial, diantaranya adalah:

Latar belakang dan pengalaman Manajer (Manajer Sebagai Person/ Pribadi)

Etika manajerial akan sangat dipengaruhi oleh latar belakang dan pengalaman manajer itu sendiri sebagai pribadi. Latar belakang dan

pengalaman yang dimaksud seperti pengaruh keluarganya, nilai-nilai agama yang diyakininya, kebutuhan dan standar pribadinya dalam bertindak, dan berbagai latar belakang dan pengalaman lain yang pernah dialaminya secara pribadi akan dapat mempengaruhi seorang manajer dalam bertindak etis pada situasi-situasi tertentu. Dengan kata lain bahwa latar belakang dan pengalaman pribadi seorang manajer akan membantunya dalam menentukan sikap dan tindakan secara etis dalam hubungannya dengan pekerjaan atau organisasi yang dipimpinya.

Seorang manajer yang tidak memiliki etika pribadi yang kuat dan konsisten tentu akan bersikap dan bertindak berbeda-beda (tidak konsisten) dalam mengatasi suatu permasalahan. Hal tersebut seringkali disebabkan oleh kepentingan pribadinya lebih utama dari pada kepentingan organisasi. Oleh karena itu, seorang manajer dalam melaksanakan tugasnya harus bekerja sesuai dengan kerangka kerja yang etis dan aturan pribadi atau strategi yang etis. Sehingga dalam mengambil keputusan akan lebih konsisten dan percaya diri karena menentukan pilihan berlandaskan pada standar-standar etis yang

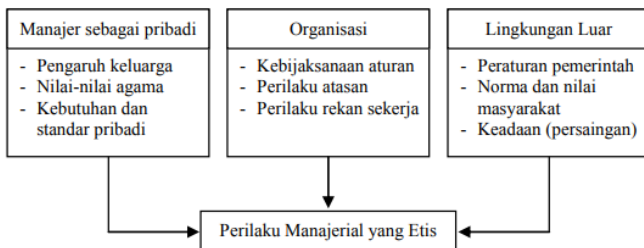
sudah matang berdasarkan pengalaman-pengalaman yang telah dilalui.

Organisasi

Faktor organisasi juga akan mempengaruhi etika manajerial. Artinya, suatu organisasi tentunya memiliki aturan main, nilai-nilai, budaya, dan kerangka yang tentunya juga mempengaruhi etika manajerial. Tindakan atau keputusan bawahan akan dipengaruhi oleh apa yang diminta oleh atasan serta tindakan mana yang harus diberi imbalan atau sanksi. Tindakan bawahan juga dipengaruhi oleh harapan atau dorongan yang diterima dari rekan kerja maupun dari norma kelompok yang berlaku pada organisasi tersebut dalam melakukan aktivitas keorganisasian, atau aturan tertulis serta kebijakan resmi yang dikeluarkan. Bahkan kerangka organisasi juga dapat mempengaruhi berbagai aktivitas keorganisasian bawahan. Berbagai hal tersebut tentunya juga menyumbang peran dalam penciptaan iklim yang etis bagi suatu manajerial, kendatipun berbagai tidak menjamin secara keseluruhan.

Lingkungan luar

Lingkungan luar yang dimaksud meliputi pesaing, aturan dan hukum pemerintah yang berlaku, serta nilai-nilai dan norma-norma sosial yang ada di sekitar suatu organisasi (manajerial). Beberapa hal tersebut tentunya juga memiliki pengaruh terhadap etika manajerial secara keseluruhan. Hukum menafsirkan nilai-nilai sosial untuk menentukan perilaku yang layak bagi organisasi dan para anggotanya. Aturan membantu membantu pemerintah untuk mengawasi perilaku tersebut dan menjaganya supaya tetap berada dalam standar-standar yang bisa diterima. Iklim persaingan atau keadaan yang ada di lingkungan suatu organisasi juga turut mempengaruhi perilaku organisasi dan anggotanya yang berharap memperoleh keuntungan (materi atau non materi) di dalamnya.



Gambar 4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Etika Manajerial

Dari gambar tersebut dapat dilihat bahwa yang mempengaruhi etika manajerial dalam suatu organisasi meliputi tiga hal, yakni manajer sebagai pribadi dari latar belakang dan pengalamannya, organisasi, dan lingkungan di luar organisasi tersebut. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa apabila ketiga faktor tersebut dianggap telah berperilaku etis, maka secara keseluruhan dari suatu manajerial juga dikatakan etis. Sebaliknya, jika ketiganya dianggap tidak etis, maka tentunya manajerial dalam suatu organisasi secara keseluruhan tidak dapat dikatakan etis.

3.4. Dimensi Etika dalam Manajemen

Beberapa kasus dalam kegiatan bisnis akhir-akhir ini menimbulkan berbagai pertanyaan di seputar etika dalam bisnis. Apakah publikasi dari laporan keuangan di media masa yang pada kenyataannya berbeda dengan laporan keuangan perusahaan sesungguhnya termasuk ke dalam pembahasan ini. Apakah pemecatan ribuan pekerja PT DI, misalnya memenuhi kriteria etika dalam bisnis dan lain sebagainya. Bagian terakhir dari bab ini secara umum akan membahas mengenai konsep dasar etika dalam manajemen yang sering kali disamakan dengan etika bisnis atau etika organisasi.

Etika pada dasarnya sebagaimana menurut Kreitner (1992), adalah studi mengenai tanggung jawab moral yang terkait dengan apa yang dianggap benar dan apa yang dianggap salah. Griffin (2000), secara ringkas menyatakan bahwa etika adalah beliefs of what is good what is bad, keyakinan akan sesuatu yang dianggap baik dan buruk. Akan tetapi lebih jauh lagi, Kreitner mengingatkan bahwa etika dalam manajemen tidak saja berbicara apa yang baik dan buruk, apa yang benar dan apa yang salah, sehingga yang diperlukan dalam manajemen adalah orang yang baik dan bukan orang yang buruk. Etika manajemen lebih baik lagi berbicara mengenai nilai-nilai yang dianut oleh organisasi sehubungan dengan kegiatan bisnis yang dijalankannya. Nilai-nilai ini perlu diperjelas lagi ketika, misalnya, perusahaan dihadapkan kepada berbagai kegiatan bisnis yang sering dijalankan, akan tetapi masih perlu dipertanyakan apakah termasuk etika ataukah tidak. Seperti misalnya, apakah beberapa jenis periklanan yang dibuat etis ataukah tidak. Apakah misalnya jika perusahaan memberikan hadiah kepada pelanggan termasuk etis ataukah tidak. Di satu sisi perusahaan berupaya untuk mempertahankan loyalitas konsumen dengan memberikan pelayanan tambahan berupa pemberian hadiah, akan tetapi di sisi lain, yang dijual

perusahaan sebetulnya bukan hadiahnya, akan tetapi produknya beserta segala jenis kegiatan yang dilakukannya di masyarakat. Berdasarkan hal ini maka manajemen sebuah perusahaan perlu memahami benar mengenai konsep etika dalam manajemen ini. Terlebih jika dikaitkan dengan tanggung jawab sosial yang akan semakin dituntut masyarakat dalam kegiatan bisnis di masa yang akan datang.

3.5. Nilai Personal Sebagai Standar Etika

Nilai dan norma termasuk jarang sekali dibahas dalam manajemen, khususnya perwujudan nilai dan norma ini melalui personal atau orang-orang yang duduk dalam manajemen. Kenyataan ini cukup memprihatinkan, karena nilai dan norma dalam personal atau orang-orang memainkan peranan penting dalam hal pengambilan keputusan dan etika manajemen. Hal ini memunculkan perlunya pengkajian diseperti nilai personal atau personal values sebagai standart etika.

Nilai (*values*) sendiri pada dasarnya merupakan pandangan ideal yang mempengaruhi cara pandang, cara berfikir dan perilaku dari seseorang. Nilai personal atau personal values pada dasarnya merupakan cara pandang, cara berfikir, dan keyakinan yang dipegang

oleh seseorang sehubungan dengan segala kegiatan yang dilakukannya.

3.5.1. Nilai Terminal dan Nilai Instrumental

Terdapat dua jenis nilai personal atau personal values yang dianut oleh seseorang sebagaimana dikemukakan oleh Kreitner(1992), yaitu nilai terminal dan nilai instrumental. Nilai terminal pada dasarnya merupakan pandangan dan cara berfikir seseorang terwujud melalui perilakunya, yang didorong oleh motif dirinya dalam meraih sesuatu. Nilai terminal seseorang akan berbeda dari satu dengan lainnya. Seseorang yang bekerja semata-mata untuk memperoleh uang akan memiliki nilai terminal yang berbeda dengan seseorang yang bekerja untuk memperoleh penghargaan dan penerimaan sosial. Nilai instrumental adalah pandangan dan cara berfikir seseorang yang berlaku untuk segala keadaan dan diterima oleh semua pihak sebagai sesuatu yang memang harus diperhatikan dan dijalankan. Nilai-nilai kejujuran, tanggung jawab, komitmen, integritas, adalah salah satu contoh nilai instrumental yang tidak hanya dianut oleh

sebagian orang akan tetapi semestinya oleh setiap orang dalam setiap keadaan.

3.5.2. Pandangan Empiris Mengenai Nilai Personal

Berdasarkan hasil survei yang dilakukan terhadap 220 manajer, sebagaimana dikutip oleh Kreitner (1992), terdapat berbagai pandangan mengenai nilai personal yang senantiasa dimiliki oleh seseorang dalam melakukan kegiatannya. Secara umum nilai-nilai tersebut adalah sebagai berikut: Untuk nilai termibal, maka responden beranggapan bahwa nilai-nilai yang perlu untuk dimiliki adalah:

1. Kejujuran,
2. Tanggung jawab,
3. Kapabilitas,
4. Ambisi, dan
5. Independensi.

Adapun untuk nilai instrumental, responden beranggapan bahwa nilai-nilai yang bisaanya mendominasi para pekerja adalah:

1. Penghargaan terhadap pribadi;
2. Keamanan dan kesejahteraan keluarga pekerja;

3. Kebebasan dan kemerdekaan;
4. Dorongan untuk meraih sesuatu;
5. Kebahagiaan. Sekalipun hasil survei ini tidak dapat digeneralisasi untuk setiap keadaan, paling tidak kita bisa melihat bagaimana umumnya para pekerja memiliki nilai-nilai dalam setiap pekerjaannya. Manfaat dari pengetahuan ini adalah manajemen dapat merencanakan dengan lebih baik bagaimana organisasi semestinya dikelola dan dijalankan.

3.5.3. Konflik Nilai

Manfaat lain dari pengetahuan kita terhadap nilai-nilai yang dianut oleh anggota organisasi adalah bahwa kita akan dapat mengetahui nilai-nilai mana yang dapat berjalan secara seiringan dan saling mendukung, atau sebaliknya nilai mana yang akan saling berbenturan satu sama lainnya. Ada 3 jenis konflik nilai yang terdapat dalam perusahaan, yaitu konflik interpersonal, konflik individu organisasi, dan konflik antar budaya.

Konflik Interpersonal pada dasarnya terjadi umumnya di dalam individu dan antarindividu.

Salah satu contoh adalah mereka yang bekerja karena nilai ambisi dalam dirinya untuk meraih sesuatu di tempat pekerjaannya, barangkali akan berbenturan dengan nilai kekeluargaan di mana, misal, keluarga menuntut sang pekerja untuk lebih banyak meluangkan waktu bersama keluarga. Atau dorongan ambisi ini juga tidak jarang berbenturan dengan nilai persahabatan, nilai relasi antarindividu, maupun nilai-nilai kemanusiaan lainnya.

Konflik Individu-Organisasi pada dasarnya merupakan konflik yang terjadi pada saat nilai-nilai yang dianut oleh individu berbenturan dengan nilai yang harus ditanamkan oleh perusahaan. Individu yang cenderung menginginkan kebebasan akan berbenturan dengan nilai yang dianut organisasi yang menuntutnya untuk patuh berdasarkan aturan main yang mungkin dirasakan sebagai sesuatu yang formal dan mengikat.

Konflik antarbudaya pada dasarnya merupakan konflik antarindividu maupun antara individu dengan organisasi yang disebabkan oleh adanya perbedaan budaya diantara individu yang bersangkutan atau juga organisasi yang

bersangkutan. Pekerja asing yang bekerja di Indonesia barangkali menghadapi konflik secara individu maupun organisasi ketika behadapan dengan para pekerja Indonesia maupun aturan main yang diterapkan oleh organisasi tempat bekerjanya di Indonesia.

3.5.4. Isu Seputar Etika

Kreitner (1992) memberikan uraian dari beberapa isu seputar etika yang sering kali dihadapi oleh perusahaan. Di antara beberapa isu tersebut adalah:

1. Penggunaan obat-obatan terlarang
2. Pencurian oleh para pekerja dan korupsi
3. Konflik kepentingan
4. Pengawasan kualitas atau *quality control*
5. Penyalahgunaan informasi yang bersifat rahasia
6. Penyelewengan dalam pencatatan keuangan
7. Penyalahgunaan aset perusahaan
8. Pemecatan tenaga kerja
9. Polusi lingkungan

10. Cara bersaing dari perusahaan yang dianggap tidak etis
11. Penggunaan pekerja atau tenaga kerja di bawah umur
12. Pemberian hadiah kepada pihak tertentu yang terkait dengan pemegang kebijakan.

Beberapa isu ini tidak jarang terjadi dalam satu perusahaan, sehingga taktis perusahaan tersebut dianggap tidak menjalankan kegiatannya secara etis. Di sisi lain, sebagai perusahaan telah berusaha untuk melakukan yang terbaik sehubungan dengan berbagai isu etika tersebut. Peran pemerintah sangat penting untuk dapat menjamin perusahaan dan masyarakat dapat menjalankan kegiatannya secara lebih beretika.

BAB IV.

FUNGSI MANAJEMEN

4.1. Fungsi Manajemen Menurut Para Ahli

Fungsi dalam hal ini adalah sejumlah kegiatan yang meliputi berbagai jenis pekerjaan yang dapat digolongkan dalam satu kelompok sehingga membentuk satu kesatuan administrative. Manajemen adalah suatu jenis pekerjaan khusus yang menghendaki usaha mental dan fisik yang diperlukan untuk memimpin, merencana, menyusun dan mengawasi. Berikut penjelasan mengenai fungsi-fungsi manajemen yang beragam:

1. *Forecasting*

Forecasting adalah kegiatan meramalkan, memroyeksikan atau mengadakan taksiran terhadap berbagai kemungkinan yang akan terjadi sebelum suatu rencana yang lebih pasti dapat dilakukan.

2. *Planning termasuk Budgeting*

Berbagai batasan tentang planning dari yang sangat sederhana sampai kepada perumusan yang lebuu rumit. Ada yang merumuskan dengan sangat sederhana, misalnya: perencanaan ialah penentuan serangkaian

tindakan untuk mencapai sesuatu hasil yang diinginkan. Pembatasan yang agak kompleks merumuskan perencanaan sebagai penetapan apa yang harus dicapai, bila hal itu dicapai, di mana hal itu harus dicapai, bagaimana hal itu harus dicapai, dan sebagainya. Dalam fungsi perencanaan juga termasuk di dalamnya penetapan *budget*. Oleh karenanya, lebih tepat bila perencanaan atau planning dirumuskan sebagai penetapan tujuan, *policy*, prosedur, *budget* dan program dari suatu organisasi.

3. ***Organizing***

Organizing atau pengorganisasian yaitu proses mengkoordinir sumber daya untuk menjalankan suatu rencana agar mencapai suatu tujuan. Proses pengorganisasian juga kegiatan pengaturan dan pengalokasian pekerjaan. Fungsi-fungsi pengorganisasian ini meliputi:

- a. Mengalokasikan sumberdaya serta mendesain tugas kerjanya
- b. Mendesain struktur organisasi
- c. Menetapkan mekanisme koordinasi antar anggota organisasi

d. Pengalokasian sumberdaya dengan prinsip *the right man in the right place* atau menempatkan orang yang tepat pada tempat yang tepat.

4. ***Staffing* atau *Assembling Resources***

Kedua istilah di atas cenderung mengandung pengertian yang sama. *staffing* merupakan salah satu fungsi manajemen berupa penyusunan personalia pada sesuatu organisasi sejak dari merekrut tenaga kerja, pengembangan sampai dengan usaha agar setiap petugas memberi daya guna maksimal pada organisasi. *Organizing* dan *staffing*, merupakan dua fungsi manajemen yang sangat erat hubungannya.

5. ***Directing* dan *Commanding***

Directing atau disebut juga *commanding* adalah fungsi manajemen yang berhubungan dengan usaha memberi bimbingan, saran-saran, perintah-perintah atau intruksi-intruksi kepada bawahan dalam pelaksanaan tugas masing-masing bawahan tersebut, agar tugas dapat dilaksanakan dengan baik dan benar-benar tertuju kepada tujuan yang telah ditetapkan. *Directing* atau *commanding* merupakan fungsi

manajemen yang dapat berfungsi bukan saja agar pegawai melaksanakan atau tidak melaksanakan sesuatu kegiatan, tetapi dapat pula berfungsi mengkoordinasi kegiatan berbagai unsur organisasi agar dapat efektif tertuju kepada realisasi tujuan yang ditetapkan sebelumnya.

6. *Leading*

Pekerjaan *leading*, meliputi lima macam kegiatan, yakni: mengambil keputusan, mengadakan komunikasi agar ada bahasa yang sama antara manager dan bawahan, memberi semangat inspirasi dan dorongan kepada bawahan supaya mereka bertindak, memilih orang-orang yang menjadi anggota kelompoknya, serta memperbaiki pengetahuan dan sikap-sikap bawahan agar mereka terampil dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

7. *Coordinating*

Coordinating merupakan salah satu fungsi manajemen untuk melakukan berbagai kegiatan agar tidak terjadi kekacauan, percekocokan, kekosongan kegiatan, dengan jalan menghubungkan, menyatupadukan, dan

menyelaraskan pekerjaan- pekerjaan bawahan sehingga terdapat kerja sama yang terarah dalam usaha mencapai tujuan bersama atau tujuan organisasi. Usaha yang dapat dilakukan untuk mencapai maksud itu antara lain dengan memberikan intruksi, perintah, mengadakan pertemuan-pertemuan dalam mana diberi penjelasan-penjelasan, bimbingan dan sebagainya.

8. *Motivating*

Motivating merupakan salah satu fungsi manajemen berupa pemberian inspirasi, semangat dan dorongan kepada bawahan, agar bawahan melakukan kegiatan suka rela, sesuai apa yang dikehendaki oleh atasan tersebut. Pemberian inspirasi, semangat dan dorongan oleh atasan kepada bawahan bertambah kegiatannya atau mereka lebih bersemangat meaksanakan. Tugas-tugas sehingga mereka lebih berdaya guna dan berhasil guna.

9. *Controlling*

Controlling adalah salah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan penilaian dan sekaligus jika perlu mengadakan koreksi sehingga apa yang sedang dilakukan bawahan

dapat diarahkan kejalan yang benar dengan maksud tercapainya tujuan yang sudah digariskan semula. Dalam pelaksanaan kegiatan controlling, atasan mengadakan pemeriksaan, mencocokkan serta mengusahakan agar kegiatan-egiatan yang dilaksanakan sesuai rencana yang telah ditetapkan serta tujuan yang ingin dicapai.

10. Reporting

Reporting adalah salah satu fungsi manajemen berupa penyampaian perkembangan atau hasil kegiatan atau pemberian keterangan mengenai segala hal yang berkaitan dengan tugas dan fungsi-fungsi kepada pejabat yang lebih tinggi baik secara lisan maupun secara tertulis sehingga yang menerima laporan dapat memperoleh gambaran tentang pelaksanaan tugas orang yang memberi laporan.

Dari penjelasan mengenai fungsi-fungsi manajemen diatas para ahli memiliki perbedaan pendapat mengenai komposisi dari fungsifungsi perencanaan. Berikut fungsi-fungsi ekonomi menurut para ahli.

Tabel 1 Fungsi Ekonomi Menurut Para Ahli

No.	Nama	Fungsi Manajemen
1.	Louis A.Allen	Leading, planning,organizing, controlling.
2.	Prajudi Atmosudirdjo	Planning, organizing, directing, actuating, controlling.
3.	John Robert Beishline, Ph.D	Perencanaan, organisasi, komando, control.
4.	Henry Fayol	Planning, organizing, commanding, coordinating, controlling.
5.	Luther Gullich	Planning, organizing, <i>staffing</i> , directing, coordinating, reporting, budgeting.
6.	Koontz dan O'Donnel	Organizing, <i>staffing</i> , directing, planning, controlling.
7.	William H. Newman	planning, organizing, assembling, resiuurces, directing, controlling.
8.	Dr. S. P.Siagian, MPA	planning, organizing, motivating, controlling.
9.	Willin Spriegel	Planning, organizing, controlling.
10.	George R. Terry	Planning, organizing, actuating, controlling.
11.	Lyndal F. Urwick	Forecasting, planning, organizing, commanding, coordinating, controlling.
12.	Dr. Winasdi, SE	Planning, organizing, coordinating, actuating, leading, communication, controlling.
13.	The Liang Gie	Planning, decision making, directing, coordinating, controlling, improving.

4.2. Fungsi-Fungsi Manajemen

Adapun fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan oleh para ahli diantaranya : menurut G.R. Terry dalam bukunya Principles of Management(Sukarna,2011:10), membagi empat fungsi dasar manajememen, yaitu:

- a. *Planning* (perencanaan)
Perencanaan adalah memilih fakta dan penghubungan fakta-fakta serta pembuatan dan penggunaan perkiraan-perkiraan atau asumsi-asumsi untuk masa yang akan datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.
- b. *Organizing* (pengorganisasian)
Pengorganisasian ialah penentuan, pengelompokan, dan penyusunan macam-macam kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan, penempatan orang-orang (pegawai), terhadap kegiatan-kegiatan ini, penyediaan faktor-faktor fisik yang cocok bagi keperluan kerja dan penunjukan hubungan wewenang, yang dilimpahkan terhadap setiap orang dalam hubungannya dengan pelaksanaan setiap orang dalam hubungannya dengan pelaksanaan setiap kegiatan yang diharapkan.
- c. *Actuating* (pelaksanaan)
Penggerakan adalah membangkitkan dan mendorong semua anggota kelompok agar

supaya berkehendak dan berusaha dengan keras untuk mencapai tujuan dengan ikhlas serta serasi dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian dari pihak pimpinan.

d. *Controlling* (pengawasan)

Pengawasan dapat dirumuskan sebagai proses penentuan apa yang harus dicapai yaitu standard, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan, dan bilamana perlu melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana, yaitu selaras dengan standard (ukuran).

Sedangkan menurut Handoko (2009;23), fungsi manajemen terdiri dari planning, organizing, staffing, leading, dan controlling. Dan menurut Henry Frayol (2010;179), manajer menjalankan fungsi manajemen, yaitu merencanakan, mengorganisasi, mengoordinasi, dan mengendalikan. Dan biasa juga dengan: perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian.

Dari beberapa fungsi manajemen di atas, dapat dipahami bahwa semua manajemen diawali dengan perencanaan (*Planning*). Setelah itu pengorganisasian (*Organizing*). Selanjutnya menerapkan fungsi pengarahan yang diartikan dalam kata yang berbeda seperti *actuating* dan *leading*. Lalu fungsi yang terakhir dalam manajemen adalah pengendalian (*Controlling*).

4.3. Fungsi Operasional dari Manajemen

Pada pelaksanaannya, fungsi-fungsi manajemen yang dijalankan menurut tahapan-tahapan tertentu akan sangat berbeda jika didasarkan pada fungsi operasionalnya. Secara operasional, fungsi perencanaan (*planning*) untuk sumber daya manusia akan sangat berbeda dengan fungsi perencanaan untuk sumber daya fisik/alam atau untuk keuangan. Demikian juga akan berbeda jika dilihat dalam fungsi pengorganisasiannya, pengarahannya, hingga pengawasannya. Belum lagi jika dari jenis organisasinya, fungsi perencanaan, pengorganisasian, Pengarahan, dan pengawasan bagi organisasi politik akan berbeda dengan organisasi bisnis maupun organisasi sosial. Berdasarkan operasionalnya, maka manajemen organisasi bisnis

dapat dibedakan secara garis besar menjadi fungsi-fungsi sebagai berikut:

- Manajemen Sumber Daya Manusia
- Manajemen Produksi
- Manajemen Pemasaran
- Manajemen Keuangan

4.3.1. Manajemen Keuangan

Manajemen keuangan adalah kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya yang pada intinya berusaha untuk memastikan bahwa kegiatan bisnis yang dilakukan mampu mencapai tujuan secara ekonomis, yaitu diukur berdasarkan profit. Tugas manajemen keuangan, di antaranya merencanakan dari mana pembiayaan bisnis diperoleh, dan dengan cara bagaimana modal yang telah diperoleh dialokasikan secara tepat dalam kegiatan bisnis yang dijalankan. Termasuk ke dalam kegiatan yang dipergunakan untuk penjualan produk dapat selalu melebihi dari segala biaya yang telah dikeluarkan, sebagai sebuah indikator pencapaian profit perusahaan.

4.3.2. Manajemen Pemasaran

Manajemen pemasaran adalah kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya yang pada

intinya berusaha untuk mengidentifikasi apa sesungguhnya yang dibutuhkan oleh konsumen, dan bagaimana cara pemenuhannya dapat terwujud. Untuk apa mengidentifikasi apa saja yang dibutuhkan oleh konsumen, maka pembisnis perlu melakukan riset pemasaran, di antaranya berupa survei tentang keinginan konsumen, sehingga pebisnis bisa mendapatkan informasi mengenai apa yang dibutuhkan oleh konsumen. Informasi mengenai kebutuhan konsumen ini kemudian diteruskan ke bagian produksi untuk dapat diwujudkan. Setelah output produk terwujud, maka manajemen pemasaran kemudian juga melakukan kegiatan dalam proses penyampaian produk pada konsumen. Untuk kasus bisnis sablon, yang termasuk di dalam kegiatan manajemen pemasaran adalah diantaranya melakukan identifikasi jenis sablon yang saat ini sedang diminati oleh konsumen, apakah sudah ada pebisnis sablon yang memenuhi minat konsumen tersebut, berapa daya kemampuan belinya, bagaimana agar perusahaan kita atau bisnis kita dapat menjawab keinginan dan minat konsumen tersebut, termasuk dalam kegiatan ini adalah

proses menjual (*selling*) akan produk yang mudah dihasilkan tadi.

4.3.3. Manajemen Sumber daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah penerapan manajemen berdasarkan fungsinya untuk memperoleh sumber daya manusia yang terbaik bagi bisnis yang kita jalankan dan bagaimana sumber daya manusia yang terbaik tersebut dapat dipelihara dan tetap bekerja bersama kita dengan kualitas pekerjaan yang senantiasa konsisten ataupun bertambah. Jika kita bisnis restoran, maka sumber daya manusia yang kita perlukan di antaranya adalah mereka yang memiliki keahlian memasak untuk bagian dapurnya, serta keahlian pembukuan dan akuntansi untuk bagian keuangan.

4.3.4. Manajemen Produksi

Manajemen produksi adalah penerapan manajemen berdasarkan fungsinya untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan standar yang diterapkan berdasarkan keinginan konsumen, dengan teknik produksi yang seefisien mungkin. Kegiatan produksi pada dasarnya merupakan proses bagaimana sumber daya input dapat diubah menjadi produk *output* berupa barang atau jasa.

Untuk kasus bisnis sablon, manajemen produksi mencakup bagaimana bahan-bahan baku, proses penyablonan, hingga penyelesaian produk sablon dapat dilakukan secara efisien namun tetap tercapai kualitas produknya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Bahkan termasuk di dalam kegiatan manajemen produksi adalah pemilihan lokasi produksi yang tepat, layout kegiatan produksi, hingga lokasi penyimpanan hasil produksi, dan lain sebagainya.

4.3.5. Manajemen Informasi

Manajemen informasi adalah kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya yang pada intinya berusaha memastikan bahwa bisnis yang dijalankan tetap mampu untuk terus bertahan dalam jangka panjang. Untuk memastikan itu manajemen informasi bertugas untuk menyediakan seluruh informasi terkait dengan kegiatan perusahaan baik informasi internal maupun eksternal, yang dapat mendorong kegiatan kegiatan bisnis dijalankan tetap mampu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di masyarakat. Penggunaan teknologi informasi, di antaranya computer, televisi, dan radio,

mempermudah manajemen informasi dalam hal perencanaan, pengerjaan, dan penyediaan informasi bisnis yang diperlukan dari waktu ke waktu.

Untuk lebih mengetahui fungsi-fungsi operasional dari manajemen, khususnya dalam sebuah organisasi bisnis, penulis menganjurkan pembaca untuk memperdalamnya melalui kajian lebih lanjut dalam literatur-literatur mengenai kegiatan bisnis, pengantar ataupun lebih spesifik buku-buku mengenai masing-masing fungsi operasional dari manajemen tersebut, apakah manajemen keuangan, sumber daya manusia, manajemen informasi, manajemen produksi, maupun manajemen pemasaran.

BAB V.

MANAJEMEN DALAM ORGANISASI

5.1. Pengertian Organisasi

Pengertian organisasi dapat dibagi menjadi dua. Pengertian yang pertama menandakan lembaga ataupun kelompok fungsional, seperti organisasi perusahaan. Pengertian yang kedua ialah terkait pengorganisasian, yakni serangkaian proses penyusunan struktur organisasi sesuai tujuan dari organisasi itu sendiri.

Pengorganisasian merupakan fungsi manajemen kedua yang dijalankan berdasarkan perencanaan yang sudah disusun sebelumnya. Setelah menyusun rencana, manajer bertugas mengatur berbagai sumber daya sesuai tujuan. Dalam pengorganisasian, ditetapkan individu yang memimpin dan bertanggung jawab terhadap setiap kegiatan pengelolaan sumber daya, serta individu yang akan secara langsung menjalankan berbagai kegiatan pengelolaan sumber daya tersebut dalam upaya pencapaian tujuan.

Terry (1980) mengartikan pengorganisasian sebagai suatu tindakan yang mengusahakan hubungan tingkah laku yang efektif antar-orang sehingga memungkinkan mereka untuk bekerjasama secara

efisien dan mencapai kepuasan pribadi terkait pelaksanaan tugas di situasi lingkungan tertentu demi ketercapaian tujuan. Sedangkan Stoner (1996) menyebutkan bahwa pengorganisasian adalah cara dalam mengatur dan mengalokasikan pekerjaan di antara anggota organisasi demi tercapainya tujuan organisasi secara efisien. William H. Newman (2000) mengartikan pengorganisasian adalah pengelompokan aktivitas yang diperlukan untuk merealisasikan rencana-rencana kedalam unit-unit administratif dan menentukan hubungan antara para eksekutif dan para pekerja dalam unit tersebut. Kemudian Hodgett (2001) menyebutkan bahwa pengorganisasian adalah suatu proses dimana seluruh individu dan sumber-sumber dari suatu perusahaan bekerjasama untuk mencapai tujuan. Sementara itu Daft (2003) mendefinisikan pengorganisasian sebagai pemanfaatan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan strategis. Pemanfaatan tersebut dilakukan melalui pembagian kerja ke dalam berbagai departemen, jabatan, garis wewenang, dan mekanisme pengkoordinasian tugas.

Dari uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa proses pengorganisasian mengandung hal-hal berikut.

- a. Mengetahui tujuan.

- b. Mengetahui kebijakan yang ditetapkan untuk mencapai tujuan.
- c. Mengemukakan kegiatan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan serta mengelompokkan kegiatan berdasarkan tujuan.
- d. Kelompok kegiatan ini merupakan dasar dalam penentuan bagianbagian dengan menggunakan sumber daya yang tersedia.
- e. Menjamin adanya keseimbangan kegiatan-kegiatan dari bagianbagian/kelompok, baik secara horizontal ataupun vertikal melalui koordinasi.

Organisasi merupakan sekelompok individu dengan tujuan tertentu. Menurut Chester I. Barnard (1938), organisasi merupakan suatu sistem aktivitas kerja sama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih. Berdasarkan kedua definisi tersebut, organisasi ialah badan dan wadah bagi sekelompok orang untuk saling bekerja sama demi ketercapaian tujuan tertentu. Organisasi juga dapat diartikan sebagai suatu struktur dan sistem kerja sama yang didasarkan pada aturan dan penguraian berbagai fungsi pekerjaan. Secara dinamis,

organisasi merupakan alat, tetapi secara statis, organisasi merupakan wadah.

Organisasi juga bisa didefinisikan sebagai kelompok orang yang berinteraksi dan bekerjasama untuk merealisasi tujuan bersama. Berdasarkan definisi itu, organisasi setidaknya memiliki tiga elemen yang saling terkait. Elemen pertamanya ialah adanya sekelompok orang yang secara sadar mengikatkan dirinya dengan sekumpulan norma, peraturan dan kebijakan terformulasi untuk kemudian diterima, ditaati dan dijalankan secara bertanggung jawab. Elemen keduanya ialah adanya interaksi dan kerja sama di antara sekelompok orang tersebut. Elemen ketiganya ialah adanya tujuan bersama yang ingin direalisasi oleh sekelompok orang tersebut dan mendasari setiap interaksi, kerja sama dan kegiatan yang dijalankan oleh sekelompok orang tersebut. Tujuan bersama tersebut diformulasi bersama oleh sekumpulan orang yang terikat di dalamnya. Tujuan itu sendiri dapat berjangka pendek ataupun panjang, serta bersifat rutin ataupun berkala.

Struktur organisasi itu sendiri merupakan manifestasi (bentuk nyata) organisasi dari semua orang yang diberi tugas dan tanggung jawab atas setiap

kegiatan yang pada intinya menggambarkan hubungan di antara berbagai fungsi otoritas dan tanggung jawab.

5.2. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan suatu sistem kerja pelaporan dan komunikasi dari berbagai tugas yang saling mengaitkan pekerjaan individual dengan pekerjaan berkelompok. Struktur organisasi menggambarkan alokasi kerja melalui berbagai divisi beserta alur koordinasi hasil kerjanya yang intinya ditujukan bagi pencapaian sasaran organisasi yang bersangkutan.

Faktor penentu rancangan struktur organisasi antara lain sebagai berikut:

- a. Besar kecilnya organisasi Besarnya organisasi secara keseluruhan maupun satuan-satuan kerjanya akan sangat mempengaruhi struktur organisasi. Semakin besar ukuran organisasi, maka struktur organisasi akan semakin kompleks, demikian juga sebaliknya.
- b. Strategi Organisasi Hasil penelitian terhadap perusahaan di Amerika membuktikan adanya hubungan antara

strategi dan struktur. Dalam hal ini, struktur mengikuti strategi.

- c. Teknologi Teknologi yang dipergunakan dalam berproduksi akan turut membedakan bentuk dari struktur organisasi. Perusahaan berteknologi modern cenderung membutuhkan struktur yang kompleks dibandingkan perusahaan berteknologi tradisional.
- d. Karyawan Kemampuan dan keterampilan karyawan juga akan mempengaruhi bentuk dari struktur organisasi.

5.3. Tujuan Organisasi

William F. Glueck (1997) mendefinisikan tujuan sebagai hasil akhir yang dicari ataupun dicapai oleh organisasi dengan kemampuan dan berbagai aktivitasnya. Menurut Philip Kotler dan Paul N. Bloom (1997), tujuan merupakan suatu sasaran organisasi yang dibuat spesifik dalam kaitannya dengan waktu dan penanggung jawabnya. Adapun Sukanto Reksohadiprojo (1983) mengartikan tujuan sebagai suatu hal yang ingin dicapai.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut tujuan organisasi dapat disimpulkan sebagai segala sesuatu

yang ingin dicapai oleh suatu organisasi dengan mengoptimalkan seluruh sumber daya dan kemampuan yang dimilikinya. Definisi tujuan organisasi seringkali menimbulkan ambiguitas dengan definisi misi, kebijakan, strategi dan taktik, padahal istilah-istilah tersebut memiliki definisi yang berbeda satu sama lainnya. Tujuan merupakan hal yang ingin dicapai oleh organisasi, strategi merupakan rencana luas mendasar organisasi dalam rangka mencapai tujuannya, sementara taktik merupakan sarana operasionalisasi atau pengimplementasian strategi.

Tujuan organisasi berfungsi sebagai landasan operasionalisasi dari setiap kegiatan organisasi serta tolok ukur bagi penilaian kesuksesan organisasi. Adapun penetapan tujuan itu sendiri memiliki manfaat sebagai berikut:

- a. Membantu memperlihatkan eksistensi organisasi di mata konsumen, pemerintah dan *stakeholders* lainnya.
- b. Membantu pengkoordinasian dan penyusunan keputusan.
- c. Membantu penilaian kesuksesan organisasi.
- d. Memisahkan proses perumusan dan pengimplementasian strategi organisasi.

- e. Mendorong pelaksana untuk berupaya demi tercapainya tujuan.

5.4. Jenis-Jenis Tujuan Organisasi

Jenis-jenis tujuan organisasi antara lain sebagai berikut:

a. Profitabilitas

Kemampuan semua organisasi untuk beroperasi dalam jangka panjang bergantung pada perencanaan tingkat laba yang layak. Perusahaan yang dimanajemi dengan baik mempunyai sasaran laba tertentu, biasanya dinyatakan dalam bentuk laba perlembar saham (Earning Per Share) atau laba atas saham. Organisasi yang mempunyai pertumbuhan profitabilitas yang baik akan semakin mudah menyesuaikan dengan perubahan lingkungan, baik eksternal maupun internal.

b. Produktivitas

Para manajer terus menerus berusaha meningkatkan produktivitas sistem mereka. Organisasi yang dapat meningkatkan hubungan masukan-

keluaran biasanya meningkatkan profitabilitas. Jadi, organisasi hampir selalu merumuskan sasaran untuk produktivitas. Tujuan produktivitas yang umum digunakan adalah jumlah produk yang dihasilkan atau jumlah layanan yang diberikan per unit masukan. Tetapi, ada kalanya produktivitas dinyatakan dalam bentuk penurunan biaya yang diharapkan. Sebagai contoh, tujuan ditetapkan untuk mengurangi jumlah produk rusak, untuk mengurangi jumlah keluhan konsumen, atau untuk menekan jam lembur.

c. Posisi Bersaing

Salah satu ukuran keberhasilan perusahaan adalah dominasi relatif di pasar. Organisasi yang besar biasanya menetapkan suatu tujuan yang menyangkut posisi bersaingnya, seringkali dengan menggunakan penjualan total atau bagian pasar sebagai ukuran posisi bersaing. Suatu tujuan yang menyangkut posisi bersaing mungkin menunjukkan prioritas jangka panjang organisasi. Misalnya, organisasi menetapkan tujuan dua tahun yang akan

datang menempati posisi ketiga dalam pasar sejenis.

d. Pengembangan Karyawan

Para manajer yakin bahwa produktivitas terkait dengan loyalitas karyawan dan dengan perhatian manajemen terhadap kesejahteraan karyawan. Oleh karena itu, organisasi menetapkan tujuan untuk meningkatkan hubungan dengan karyawan. Beberapa hasil dari tujuan seperti ini adalah program keselamatan kerja, keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, dan sense of belonging karyawan terhadap organisasi.

e. Kepemimpinan Teknologi

Organisasi harus memutuskan apakah akan memimpin atau mengikuti pasar. Jika organisasi ingin memimpin pasar, maka organisasi harus melakukan perubahan dan inovasi produk dan ini memerlukan dukungan teknologi. Jika produk harus diubah atau dimodifikasi maka organisasi mutlak harus mengembangkan teknologinya, dan jika organisasi masih tetap menginginkan pasar maka organisasi

harus mempunyai kemampuan menyesuaikan dengan teknologi barunya. Teknologi yang lebih baru umumnya akan meningkatkan produktivitas dan efisiensi organisasi. Di samping itu, teknologi baru juga mampu meningkatkan kualitas produk.

f. Tanggung Jawab Sosial

Dalam hal ini, organisasi menyadari tanggung jawabnya terhadap publik dan konsumennya. Organisasi tersebut tidak akan sekedar menjalankan upaya pengembangan reputasi produk, tetapi juga menjalankan upaya pertanggungjawaban sosial sesuai tuntutan pemerintah dan lingkungan atau bahkan lebih daripada itu. Misalnya, suatu perusahaan menetapkan tujuan yang bunyinya ialah untuk menyediakan dana bagi berbagai kegiatan sosial dan pendidikan.

5.5. Manajemen dalam Organisasi

Kata “manajemen” tampaknya sudah begitu sering kita dengar. Manajemen erat kaitannya dengan konsep organisasi. Sehubungan dengan hal tersebut, maka ada

baiknya kita memahami dulu pengertian dari organisasi. Menurut Griffin (2002) organisasi adalah *a group of people working together in a structured and coordinated fashion to achieve a set of goals*. Organisasi adalah sekelompok orang yang bekerja sama dalam struktur dan koordinasi tertentu dalam mencapai serangkaian tujuan tertentu. Atau dengan bahasa lain, penulis mendefinisikan organisasi sebagai sekumpulan orang atau kelompok yang memiliki tujuan tertentu dan berupaya untuk mewujudkan tujuannya tersebut melalui kerja sama.

Berbagai organisasi memiliki tujuan yang berbeda-beda, tergantung pada jenis organisasinya. Organisasi politik misalnya, dapat memiliki tujuan untuk menyalurkan aspirasi rakyat melalui aturan kelembagaan politik tertentu. Atau bisa juga organisasi politik bertujuan untuk meraih kursi kekuasaan sebanyakbanyaknya agar perannya sebagai pembawa aspirasi rakyat dapat diwujudkan secara optimal. Di sisilain, organisasi sosial dapat memiliki tujuan yang berbeda dengan organisasi politik. Organisasi bisa tidak bertujuan untuk menyalurkan aspirasi rakyat melalui kegiatan perebutan kekuasaan, akan tetapi organisasi sosial bisa jadi bertujuan untuk menjawab aspirasi rakyat melalui kegiatan tertentu yang secara nyata

dapat dirasakan oleh masyarakat, misalna melalui pemberian sumbangan, pelatihan-pelatihan dan lain sebagainya.

Berbeda dengan organisasi politik dan sosial, sebuah universitas adalah juga sebuah organisasi. Di dalamnya ada sekumpulan orang-orang mulai dari dosen, karyawan, mahasiswa, serta ada tujuan yang ingin dicapai oleh universitas. Misalnya, untuk menghasilkan lulusan yang memiliki kompetensi tertentu sehingga dapat menjadi insan yang berguna di masyarakat.

Bagaimana dengan orgaisasi bisnis? Organisasi bisnis bisa jadi bertujuan untuk memperoleh profit. Sekalipun tidak seluruh organisasi bisnis bertujuan untuk profit, namun profit adalah salah satu tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi bisnis di mana pun. Jika tujuan dari bisnis adalah profit,maka organisasi bisnis adalah sekumpulan orang atau kelompok yang memiliki tujuan untuk meraih profit dalam kegiatan bisnisnya., sehingga mereka berupaya untuk mewujudkan tujuannya tersebut melalui kerja sama di dalam organisasi tersebut. Bagaimana kerja sama dapat dilakukan ketika karakter orang-orang atau kelompok orang yang ada di dalam organisasi sangat berbedabeda, didorong oleh motif yang berbeda-beda,dan latar belakang yang berbeda pula? Selain

orang yang berbeda-beda, organisasi juga terdiri dari berbagai sumber daya yang dimilikinya, misalnya peralatan, perlengkapan, dan lain-lain. Griffin mengemukakan bahwa paling tidak organisasi memiliki berbagai sumber daya, seperti sumber daya manusia (*human resources*), sumber daya alam (*natural resources*), sumber daya dana (*financial resources*), atau keuangan (*funds*), serta sumber daya informasi (*informational resources*). Bagaimana keseluruhan sumber daya tersebut dapat dikelola melalui kerja sama orang-orang yang berbeda sehingga tujuan organisasi dapat dicapai? Di sinilah peran dari manajemen diperlukan. Manajemen diperlukan ketika terdapat sekumpulan orang-orang (yang pada umumnya memiliki karakteristik perbedaan) dan sejumlah sumber daya yang harus dikelola agar tujuan sebuah organisasi dapat tercapai.

5.6. Peran Manajemen dalam Organisasi

Mengapa manajemen diperlukan? Agar tujuan dari organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien. Apa yang dimaksud dengan efektif dan efisien? Efektif menurut Peter F. Druker adalah mengerjakan pekerjaan yang benar (*doing the right things*). Sedangkan efisien menurutnya adalah mengerjakan

pekerjaan dengan benar (*doing things right*). Apa yang dimaksud dengan mengerjakan sesuatu yang benar atau tepat dan mengerjakan sesuatu dengan benar atau tepat?

Dalam kegiatan bisnis, terkadang kita melakukan pekerjaan yang tidak efektif bahkan juga tidak efisien. Sebagai contoh, misal kita adalah seorang pebisnis telepon seluler. Kita mengetahui (mengasumsikan) bahwa di daerah A masyarakatnya tidak begitu memerlukan telepon seluler. Selain karena budaya masyarakat cenderung menutup diri dari lingkungan luar, juga dikarenakan prioritas kebutuhan hidup mereka adalah untuk kebutuhan sandang, pangan, dan papan. Informasi lain yang bisa kita peroleh ternyata sinyal di daerah A kurang bagus, sehingga sekiranya kita menggunakan telepon seluler di sana, maka sinyalnya tidak akan tertangkap jelas. Dari contoh ini, kita akan mengerjakan pekerjaan yang tidak efektif (tidak tepat) sekiranya kita memaksakan diri menjual produk seluler ke masyarakat A.

Karena kita sudah dapat memprediksikan dari awal bahwa masyarakatnya tidak begitu tertarik dan membutuhkan telepon seluler, di samping prioritas kebutuhan mereka yang berbeda. Kita semakin tidak efektif sekaligus tidak efisien ketika memaksakan diri

untuk menjual produk telepon seluler tersebut ke daerah A dengan alasan sinyal yang lemah dapat diperkuat dengan mendirikan pemancar di daerah A. Sinyal yang lemah bukan merupakan alasan yang tepat mengapa masyarakat A cenderung tidak menggunakan telepon seluler (paling tidak jangka pendek). Sehingga, jika pun didirikan pemancar di sana, maka hanya akan memboroskan biaya dari kegiatan bisnis yang kita lakukan. Biaya semakin besar (tidak efisien) atau keputusan bisnis yang tidak tepat (tidak efektif).

Manajemen diperlukan sebagai upaya agar kegiatan bisnis dapat berjalan secara efektif dan efisien. Agar manajemen yang dilakukan mengarah kepada kegiatan bisnis secara efektif dan efisien, maka manajemen perlu dijelaskan berdasarkan fungsifungsinya atau dikenal sebagai fungsi-fungsi manajemen (*managerial functions*). Fungsi-fungsi tersebut sebagaimana dikemukakan dalam definisi di muka mencakup fungsi perencanaan, fungsi pengorganisasian, fungsi pengimplementasian, serta fungsi pengendalian dan pengawasan. Lebih lanjut mengenai fungsi-fungsi manajemen ini dijelaskan dalam bagian berikut.

BAB VI.

PEMIMPIN DAN KEPEMIMPINAN

6.1. Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan

Suatu organisasi atau perusahaan dimanapun berada, tentunya memiliki pemimpin dengan berbagai sebutannya, seperti ketua, ketua umum, manajer, koordinator, dan lain sebagainya. Seorang pemimpin berfungsi menjalankan aktivitas berkaitan dengan wewenang dan tanggung jawabnya. Sehingga dapat dikatakan bahwa pemimpin merupakan julukan yang melakat pada subjek atau orangnya, sedangkan kepemimpinan merupakan aktivitas yang dijalani seorang pemimpin hubungannya dengan wewenang dan tanggung jawabnya.

Kartono mengatakan dalam kompleksitas masyarakat yang demikian, manusia harus hidup bersama-sama dan bekerja sama dalam suasana yang tertib dan terbimbing oleh seorang pemimpin dan tidak bisa hidup menyendiri. Maka demi efisiensi kerja dalam upaya mencapai tujuan dan untuk mempertahankan hidup bersama, diperlukan bentuk kerja kooperatif. Semua kegiatan kooperatif dan karya budaya (aktivitas membuat budaya) itu perlu diatur dan perlu dipimpin.

Dalam kepemimpinan ini terdapat hubungan antar manusia, yaitu hubungan mempengaruhi (dari pemimpin) dan hubungan kepatuhan serta ketaatan para pengikut/bawahan karena dipengaruhi oleh kewibawaan pemimpin. Para pengikut terkena pengaruh kekuatan dari pemimpinnya, dan bangkitlah secara spontan rasa ketaatan pada pemimpin.

Pandangan yang dikemukakan oleh Kartono di atas, tidak jauh berbeda dengan pandangan Athoillah, bahwa seorang pemimpin harus memiliki kelebihan yang memungkinkan mengatur dan mengarahkan bawahannya. Superioritas seorang pemimpin akan menentukan terbentuknya sikap taat dari seluruh bawahannya. Artinya, apabila seorang pemimpin tidak memiliki kemampuan yang lebih (termasuk kewibawaan, ketegasan, dan pengetahuan) dari pada bawahannya, maka yang akan terjadi adalah ketidaktaatan dan ketidakpatuhan bawahan terhadap pemimpin tersebut. Dengan demikian, kepemimpinan sebenarnya berkaitan erat dengan keterampilan dan keahlian bagaimana menggerakkan orang lain agar bertindak sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pemimpin.

Seperti dikutip Athoillah dari pendapat Thoha (1995), bahwa pemimpin (*leader*) adalah orang yang

mempunyai bawahan atau orang yang mengendalikan jalannya suatu organisasi. Pemimpin adalah subjek atau pelaku unsur-unsur yang terdapat dalam kepemimpinan, yaitu adanya kekuasaan, pengaruh, kekuatan, dan pemegang tanggung jawab utama bagi semua kegiatan yang dilakukan oleh bawahannya. Sedangkan kepemimpinan (*leadership*) adalah sifat dari pemimpin dalam melaksanakan tugas, fungsi dan kewajibannya. Sifat pemimpin dalam memikul tanggung jawabnya secara moral dan legal formal atas seluruh pelaksanaan wewenang yang telah didelegasikan kepada orang-orang yang dipimpinnya. Jadi, kepemimpinan (*leadership*) lebih bersifat fungsional yang akan dibedakan dengan tipe-tipe tertentu. Kepemimpinan (*leadership*) juga dipandang sebagai aplikasi dari keterampilan mengelola orang lain sebagai bawahannya, mengelola sumberdaya manusia dan sumber daya organisasi secara umum. Oleh karena itu, setiap pemimpin harus memiliki *managerial skill* yang akan memberikan pengaruh terhadap kekuasaan yang dimilikinya.

Dari pandangan tersebut, dapat dikatakan bahwa pemimpin dan kepemimpinan merupakan seni dan keterampilan seseorang dalam memanfaatkan kekuasaannya untuk mempengaruhi orang lain agar

bertindak sesuai yang diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Memimpin adalah mengerjakan niat demi tujuan tertentu, tetapi dilaksanakan oleh orang yang dipimpin. Orang yang dipimpin adalah diperintah, dipengaruhi, dan diatur oleh ketentuan yang berlaku secara formal maupun non formal.

Wijayanti memberikan batasan dengan mengutip pendapat Stoner, bahwa kepemimpinan adalah suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya. Dari pandangan mengenai kepemimpinan tersebut, terdapat tiga implikasi, yaitu kepemimpinan menyangkut orang lain, kepemimpinan menyangkut suatu pembagian kekuasaan, dan kepemimpinan memberikan pengarahan serta pengaruh kepada para bawahan atau pengikut.

Sedangkan Sutarto memberikan pengertian bahwa kepemimpinan merupakan rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang ditentukan. Cara seorang pemimpin mempengaruhi bawahan dapat bermacam-macam, antara lain dengan memberikan gambaran masa depan yang lebih baik, memberikan

perintah, memberikan imbalan, melimpahkan wewenang, mempercayai bawahan, memberikan penghargaan, dan lain sebagainya. Pada dasarnya, dalam kepemimpinan terdapat dua macam hal yang dominan, yaitu mempengaruhi dan saling mempengaruhi. Mempengaruhi mengandung kesan satu arah, sedangkan saling mempengaruhi mengandung kesan dua arah. Kendatipun mempengaruhi mengandung kesan satu arah, namun dalam realitanya kerja sama antara sekelompok orang, pasti ada reaksi dari yang dipengaruhi, terlepas apapun reaksinya. Dengan demikian, sebenarnya mempengaruhi dalam pengertian kepemimpinan yang mengandung kesan satu arah, juga terkandung pengertian timbal balik.

Dari berbagai argumentasi di atas, dapat dikatakan bahwa pemimpin merupakan orang yang melaksanakan aktivitas kepemimpinan. Sedangkan kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi, dimana pemimpin mengusahakan partisipasi sukarela dari para bawahan atau bekerja sama dalam suatu usaha dengan cara pemberian perintah, semangat, kepercayaan, kegiatan, obsesi, konsistensi, pemberian wewenang, perhatian dan sebagainya untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

6.2. Teori-Teori Kepemimpinan

Perkembangan teori kepemimpinan dipengaruhi oleh dinamika kehidupan manusia sehari-hari dalam memenuhi kebutuhan dan mencapai keinginan-keinginannya. Semakin kompleksnya kebutuhan dan keinginan manusia tersebut mendorong berbagai upaya dilakukan, termasuk dalam pengembangan kepemimpinan. Karena manusia pada dasarnya memiliki kesadaran yang sama bahwa dalam pemenuhan kebutuhan dan pencapaian keinginannya, harus melibatkan atau bekerjasama dengan manusia lain yang ada di sekitarnya. Menurut Athoillah, ada beberapa teori-teori kepemimpinan yang berkembang hingga saat ini, yaitu:

Teori genetic

Teori genetic melihat kepemimpinan sebagai *traits within the individual leader*, di mana seseorang dapat menjadi pemimpin bukan karena dilatih dan dididik, melainkan karena memang dilahirkan menjadi pemimpin. Pandangan ini banyak mendapatkan kritik dan ditentang oleh beberapa ahli, karena bakat seseorang sangat tipis jika berkaitan dengan kepemimpinan. C.Bird mengungkapkan bahwa bakat kepemimpinan seseorang apabila dilihat secara rata-

rata hanya berkisar 5%, sehingga bakat kepemimpinan seseorang lebih ditentukan oleh pendidikan dan pelatihan yang didapatkan.

Teori sosial

Teori sosial memandang pemimpin sebagai *function of the group* atau fungsi kelompok, di mana sukses tidaknya suatu kepemimpinan lebih dipengaruhi oleh ciri-ciri dan sifat-sifat kelompok yang dipimpinnya, bukan karena kemampuan atau sifat-sifat seseorang. Dengan kata lain, bahwa suatu kelompok atau masyarakat sangat berperan penting dalam menciptakan seorang pemimpin. Karena sifat dan ciri dari kelompok atau masyarakat berlainan antara satu dengan lainnya, maka tentunya dibutuhkan tipe atau gaya kepemimpinan yang berbeda pula.

Teori situasional

Teori situasional memandang kepemimpinan berdasarkan situasi yang ada saat seseorang menjadi pemimpin. Artinya, situasi lebih menentukan seseorang layak atau tidak menjadi pemimpin. Agar memudahkan pemahaman, sebagai contoh adalah Soeharto sebagai Presiden Indonesia dinilai berhasil dalam memimpin negara selama kurang lebih 25 tahun, sangat dihormati dan disegani oleh negara-negara Asia khususnya.

Namun keberhasilan Soeharto hanya berlaku pada masa Orde Baru. Dalam pandangan Orde Reformasi, kepemimpinan Soeharto dianggap penyebab kehancuran bangsa dan negara Indonesia, karena menerapkan sistem nepotisme sebagai sistem kehidupan berbangsa dan bernegara. Ironinya, ketika Orde Reformasi dipandang tidak dapat mewujudkan bangsa dan negara yang lebih baik, tidak sedikit orang merindukan Soeharto sebagai sosok pemimpin yang berhasil.

Teori ekologis

Teori ekologis memandang bahwa pemimpin merupakan kolaborasi antara bakat alami yang sudah ada sejak seseorang dilahirkan dengan pendidikan dan pelatihan yang didapatkan secara intensif. Teori ini tidak menafikan unsur natural yang ada sejak seseorang dilahirkan, tetapi juga memandang bahwa unsur struktural sangat membantu seseorang menjadi pemimpin yang fungsional dan berpengaruh.

Teori sosio-behavioristik

Teori sosio-behavioristik memandang kepemimpinan muncul karena hal-hal berikut ini:

- a. Bakat, turunan, dan kecerdasan alamiah;
- b. Pengalaman dalam kepemimpinan;

- c. Pembentukan formal dalam organisasi;
- d. Situasi lingkungan;
- e. Pendidikan dan pelatihan; dan
- f. Kesepakatan sosial dan kontrak politik.

Teori ini berasal dari teori psikologi yang sering diadopsi oleh cabang ilmu dalam ilmu-ilmu sosial. Dalam konteks kepemimpinan, teori sosiobehavioristik adalah teori yang paling menonjol, karena mengkolaborasi seluruh pandangan-pandangan atau teori-teori kepemimpinan yang sudah ada.

Selanjutnya Athoillah memaparkan kriteria-kriteria penting untuk melihat seorang pemimpin dapat dikatakan sebagai pemimpin sukses, diantaranya adalah:

1. Legalitas yang dinyatakan secara normatif, terutama pemimpin yang dibuat dengan rencana yang diatur oleh konstitusi yang berlaku di satu negara;
2. Pengakuan dan visibilitas kepemimpinannya yang diakui masyarakat atau anak buah yang dipimpinnya;
3. Memiliki banyak relasi dalam mengaitkan kepemimpinannya yang idealis, sehingga

ditunjang oleh struktur kepemimpinan di luar wewenangnya;

4. Memiliki pengetahuan dan kemampuan mumpuni untuk memberikan pembinaan dan pengarahan kepada bawahannya; dan
5. Memiliki finansial yang cukup, sehingga tidak terpengaruh untuk menjadi pemimpin yang korup.

Dari berbagai argumentasi mengenai teori-teori kepemimpinan yang disampaikan di atas, Athoillah kemudian memberikan kesimpulan bahwa pada prinsipnya pendekatan studi kepemimpinan ada tiga, yaitu teori sifat, teori perilaku, dan teori lingkungan. Penjelasan mengenai ketiga teori tersebut akan dipaparkan pada sub bab berikutnya, yakni sub bab pendekatan studi kepemimpinan.

6.3. Model atau Gaya Kepemimpinan

Dalam konteks ini, istilah model dan gaya dipersepsikan sama yang menunjukkan gambaran secara komprehensif (keseluruhan) mengenai kepemimpinan. Sehingga dalam uraian selanjutnya, kedua istilah tersebut digunakan bergantian sesuai dengan perpaduan bahasanya. Pembahasan mengenai model kepemimpinan, memang banyak diutarakan oleh

para ahli. Namun demikian, dalam tulisan ini akan diuraikan beberapa model atau gaya kepemimpinan saja, diantaranya adalah:

6.3.1. Studi Kepemimpinan Universitas Iowa

A. Otoriter, Otokratis, Diktator

Kepemimpinan otoriter, otokratis atau diktator merupakan satu konsep dengan sebutan berbeda. Kepemimpinan gaya atau model ini merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain agar bertindak dan bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara segala kegiatan yang diputuskan hanya oleh pimpinan.

Sisi positif kepemimpinan gaya ini berupa kecepatan serta ketegasan dalam membuat keputusan dan bertindak. Sehingga untuk sementara waktu mungkin produktivitas kerja akan meningkat. Sedangkan sisi negatifnya adalah menimbulkan suasana kaku, tegang, mencekam, menakutkan. Lebih jauh gaya kepemimpinan ini dapat merusak moral, banyaknya keluhan, absen, pindah kerja, dan rasa tidak puas bawahan.

Gaya kepemimpinan tidak secara mutlak harus dihapuskan, namun gaya ini tepat diterapkan

pada kondisi organisasi yang sedang menghadapi keadaan darurat karena sendi-sendi kelangsungan hidup organisasi terancam, apabila keadaan darurat telah usai, maka baiknya gaya kepemimpinan ini segera ditinggalkan.

B. Demokratis

Gaya atau model kepemimpinan demokratis merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain agar bertindak bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara segala kegiatan yang diputuskan secara bersama antara pimpinan dan bawahan.

Kelebihan penerapan gaya atau model kepemimpinan demokratis berupa keputusan dan tindakan lebih obyektif, tumbuhnya rasa ikut memiliki, serta terbinanya moral yang tinggi. Sedangkan kelemahannya berupa keputusan dan tindakan terkadang lambat, rasa tanggung jawab kurang, keputusan yang dibuat bukan merupakan keputusan terbaik.

C. Liberal (kebebasan)

Gaya atau model kepemimpinan liberal (kebebasan) adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bertindak bekerja sama untuk

mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara segala kegiatan yang akan dilakukan lebih banyak diserahkan kepada bawahan.

Penerapan gaya atau model kepemimpinan liberal (kebebasan) dapat keuntungan berupa para anggota atau bawahan akan dapat mengembangkan kemampuan dirinya. Tetapi kerugian yang akan didapat berupa kekacauan karena tiap pejabat bekerja menurut selera masing-masing.

6.3.2. Studi Kepemimpinan Universitas Ohio

A. Struktut tugas (*initiating structure*)

Perilaku kepemimpinan Struktut tugas (*initiating structure*) menurut hasil studi Universitas Ohio, bercirikan: 1) Mengutamakan tercapainya tujuan; 2) Mementingkan produksi yang tinggi; 3) Mengutamakan penyelesaian tugas menurut jadwal yang telah ditetapkan; 4) Lebih banyak melakukan pengarahan; 5) Melaksanakan tugas dengan melalui prosedur kerja yang ketat; 6) Melakukan pengawasan secara ketat; 7) Penilaian terhadap pejabat semata-mata berdasarkan hasil kerja.

B. Tegang rasa (*consideration*)

Perilaku kepemimpinan tegang rasa (*consideration*) menurut hasil studi Universitas Ohio, bercirikan: 1) Memperhatikan kebutuhan bawahan; 2) Berusaha menciptakan suasana saling percaya; 3) Berusaha menciptakan suasana yang saling menghargai; 4) Simpati terhadap perasaan bawahan; 5) Memiliki sikap bersahabat; 6) Menumbuhkan semangat peranserta bawahan dalam pembuatan keputusan dan tindakan lainnya; 7) Lebih mengutamakan pengarahan diri, disiplin diri, dan mengontrol diri.

Hasil studi tersebut juga menunjukkan bahwa kedua model atau gaya perilaku kepemimpinan (struktur tugas dan tegang rasa) tersebut tidak saling tergantung. Artinya penerapan gaya atau model perilaku kepemimpinan yang satunya tidak mempengaruhi yang lain dan sebaliknya. Oleh karena itu, seorang pemimpin dapat menerapkan gaya perilaku kepemimpinan struktur tugas dan tegang rasa sekaligus dalam derajat yang sama-sama tinggi, atau dalam derajat yang sama-sama rendah. Seorang pemimpin juga sekaligus dapat menerapkan gaya perilaku kepemimpinan struktur

tugas dalam derajat tinggi dan tenggang rasa dalam derajat rendah, atau sebaliknya menerapkan gaya atau model perilaku kepemimpinan struktur tugas dalam derajat rendah dan tenggang rasa dalam derajat tinggi.

Dalam studi yang lebih jauh, Fleisman dan Harris seperti dikutip oleh Edgar F.Huse dan James L.Bowditch (1977) mengatakan bahwa keluhan yang timbul sangat sedikit apabila seorang pemimpin menerapkan gaya perilaku kepemimpinan struktur tugas dan tenggang rasa sekaligus dalam derajat yang sama-sama tinggi. Sebaliknya, keluhan yang timbul dari karyawan sangat banyak apabila gaya perilaku kepemimpinan struktur tugas dan tenggang rasa yang diterapkan sekaligus dalam derajat yang sama-sama rendah.

Dalam organisasi yang diterapkan gaya/model perilaku kepemimpinan struktur tugas, prestasi para karyawan (produktivitas) baik, tetapi banyak absensi dan keluhan sedikit tetapi kepuasan para pekerja netral. Apabila kedua perilaku kepemimpinan tersebut diterapkan secara sekaligus dengan derajat yang sama-sama tinggi, maka produktivitas dan kepuasan kerja cenderung

meningkat. Tetapi dalam beberapa kasus terjadi adanya produktivitas tinggi disertai absensi dan keluhan (Kae H.Chung dan Leon C.Megginson, 1981).

6.3.3.Studi Kepemimpinan Universitas Michigan

A. Terpusat pada pekerjaan (*the job-centered*)

Gaya kepemimpinan yang terpusat pada pekerjaan (*the job-centered*) memiliki ciri-ciri yang sama dengan gaya perilaku kepemimpinan struktur tugas (*initiating structure*) hasil temuan Universitas Ohio.

B. Terpusat pada pegawai (*the employee-centered*)

Sedangkan gaya atau model kepemimpinan yang terpusat pada pegawai (*the employee-centered*) memiliki ciri-ciri yang sama dengan gaya perilaku kepemimpinan tenggang rasa (*consideration*) hasil temuan Universitas Ohio.

Perbedaan kedua temuan tersebut terletak pada hubungan antara keduanya. Temuan Universitas Ohio bahwa gaya kepemimpinan

perilaku struktur tugas dan tanggung rasa tidak saling bergantung dan tidak saling mempengaruhi (sama-sama berdiri bebas). Sedangkan temuan Universitas Michigan mengungkapkan adanya saling berhubungan antara kepemimpinan yang terpusat pada pekerjaan (*the job-centered*) dan kepemimpinan yang terpusat pada pegawai (*the employee-centered*) sebagai suatu kontinum. Artinya, seorang pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan yang terpusat pada pekerjaan dalam derajat yang tinggi, berakibat terhadap perilakunya yang terpusat pada pegawai dalam derajat yang rendah. Seorang pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan terpusat pada pekerjaan dalam derajat yang rendah, berakibat perilakunya yang terpusat pada pegawai dalam derajat tinggi.

6.3.4. Manajerial Grid

A. Perhatian pada produksi (*concern for production*)

Gaya kepemimpinan perhatian pada produksi (*concern for production*) memiliki ciri-ciri yang sama dengan gaya atau model perilaku kepemimpinan struktur tugas (*initiating structure*).

B. Perhatian terhadap orang (*concern for people*)

Sedangkan gaya kepemimpinan perhatian terhadap orang (*concern for people*) memiliki ciri-ciri yang sama dengan model perilaku kepemimpinan tenggang rasa (*consideration*)

Model atau gaya kepemimpinan managerial grid dengan dua macam perilakunya (perhatian pada produksi dan perhatian pada orang) tersebut dikenalkan oleh Robert R.Blake dan James S.Mouton. Antara perilaku kepemimpinan yang perhatian pada produksi dan perhatian pada orang dapat saling berpengaruh. Seorang pemimpin dapat sekaligus berperilaku memperhatikan produksi dan memperhatikan orang dengan derajat sama tinggi atau dengan derajat yang berbeda.

6.3.5. Teori X dan Teori Y

Menurut Henry P. Knowles dan Borje O. Saxberg seperti dikutip oleh Fremont E. Kast (1974), bahwa sifat manusia secara umum dibagi menjadi dua, yakni manusia yang bersifat baik dan manusia yang bersifat buruk. Sehubungan dengan hal tersebut Douglas McGregor dalam Fremont E.

Kast (1974) menciptakan teori x untuk sifat yang buruk dan teori y untuk sifat yang baik. Menurut Douglas McGregor, bahwa teori x meliputi aspek berikut:

- a. Pekerjaan sudah menjadi sifat tidak disukai oleh sebagian terbesar orang;
- b. Sebagian terbesar orang tidak ambisius, mempunyai keinginan sedikit untuk bertanggung jawab, dan lebih senang untuk diarahkan;
- c. Sebagian terbesar orang memiliki kemampuan daya cipta yang kecil dalam memecahkan masalah-masalah organisasi;
- d. Motivasi terjadi hanya pada tingkat fisik dan keselamatan;
- e. Sebagian terbesar orang harus dikontrol secara ketat dan sering dipaksa untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam suatu organisasi atau perusahaan, para pekerja pada umumnya berusaha bekerja sedikit mungkin, mereka tidak memiliki ambisi

untuk maju, tidak menyenangi tanggung jawab, tidak memiliki semangat untuk menemukan cara kerja yang lebih baik, pada umumnya kurang pandai, bekerja secara pasif, senang menghasut, senang menipu diri sendiri, mengutamakan imbalan materi, bekerja hanya berdasarkan perintah saja, tidak pernah dapat mengemukakan gagasan baru, sering tidak masuk kerja dengan alasan yang dicari-cari, senang memberi laporan yang tidak sesuai dengan kenyataannya. Maka pengerahan yang seharusnya bersifat keras, hukuman banyak dilakukan terhadap pelanggaran, pengontrolan dan pengawasan secara ketat, dipimpin dengan otoriter, sentralistik, tindakan tegas. Hanya dengan cara ini bawahan dengan tipe teori x dapat dipimpin dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sedangkan teori y merupakan teori sebaliknya, yang meliputi aspek-aspek sebagai berikut:

- a. Pekerjaan secara alami merupakan permainan, apabila kondisinya baik;
- b. Kontrol diri sendiri sering sangat diperlukan dalam mencapai tujuan organisasi;

- c. Kemampuan daya cipta dalam memecahkan masalah-masalah organisasi tersebar dan luas dalam masyarakat;
- d. Motivasi terjadi pada tingkat berkelompok, penghormatan, dan pemuasan diri, sama baiknya dengan tingkat fisik dan keamanan;
- e. Orang dapat dikontrol diri sendiri dan memiliki daya cipta dalam bekerja apabila dimotivasi sebagaimana mestinya.

Dalam persepektif teori y, pada umumnya karyawan senang bekerja, melihat pekerjaan sebagai hobi, aktif, sangat bertanggung jawab, rajin, disiplin, penuh rasa pengabdian, ada semangat ingin maju, selalu berupaya menemukan cara kerja yang lebih baik, banyak gagasan baru, lebih senang mengarahkan diri sendiri. Maka pengarahan yang dilakukan lebih bersifat mengikuti, pengontrolan longgar, cara memimpin demokratis, banyak pelimpahan wewenang, banyak mengikutsertakan bawahan dalam pembuatan keputusan.

Di awal telah dipaparkan bahwa di dunia ini tidak ada orang yang baik mutlak dan buruk mutlak. Oleh karena itu, pengarahan yang dilakukan juga tidak dapat menggunakan satu cara dengan mutlak. Sebaiknya menggunakan cara-cara pengarahan dengan mengambil sisi baik dari kedua teori tersebut (teori x dan teori y). Dengan kata lain, dalam situasi dan kondisi tertentu, keduanya sama-sama dapat dilakukan untuk mengarahkan serta memimpin suatu organisasi yang orang-orang di dalamnya terdiri dari berbagai macam latar belakang.

6.3.6. Model Kepemimpinan Kontingensi dari Fiedler

Model kontingensi ciptaan Fred E. Fiedler merupakan grand daddy (kakek) dari semua model kontingensi lainnya seperti yang dikutip oleh Richard N. Osborn, James G. Hunt dan Lawrence (1980). Menurutnya tidak ada seorangpun yang dapat menjadi pemimpin atau manajer organisasi/perusahaan yang berhasil dengan hanya menerapkan satu gaya atau model kepemimpinan. Seorang pemimpin atau manajer akan berhasil

apabila menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda untuk situasi yang berbeda.

Lebih lanjut dijelaskan, ada tiga sifat situasi yang dapat mempengaruhi aktivitas kepemimpinan seseorang, yaitu:

1. Hubungan antara pemimpin dan anggota/karyawan, merupakan variabel yang sangat penting dan utama dalam menentukan situasi yang menguntungkan. Hubungan interaksional antara pimpinan dan bawahan yang harmonis sangat menentukan keberhasilan organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan. Sebaliknya, hubungan yang tidak harmonis akan dapat mengantarkan pada kegagalan pencapaian tujuan.
2. Derajat susunan tugas/struktur tugas, merupakan masukan kedua yang sangat penting bagi situasi yang menguntungkan. Artinya, pembagian tugas dan kewajiban juga harus diikuti oleh wewenang dan tanggung jawab yang jelas dan tegas. Sehingga

dalam pelaksanaan tugas dan kewajiban tidak terjadi penyalahgunaan dan pada siapa harus dipertanggung jawabkan.

3. Kedudukan kekuasaan pimpinan itu sendiri yang diperoleh dari wewenang formal merupakan dimensi yang juga sangat penting dari situasi yang menguntungkan. Dengan kata lain, keberhasilan kepemimpinan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan juga sangat dipengaruhi oleh kekuatan (power) pemimpin secara legal formal. Sehingga dengan kekuatan secara legal formal, seorang pemimpin sangat mudah mempengaruhi bawahan untuk bertindak melaksanakan tugas dan kewajibannya dalam mencapai tujuan.

6.3.7. Model Tiga Dimensi Kepemimpinan dari Reddin

Gaya atau model kepemimpinan ini dikembangkan oleh William J. Reddin (1970). Model ini dinamakan model *three-dimensional-model* karena pendekatannya menggabungkan tiga kelompok gaya kepemimpinan, yaitu gaya dasar, gaya efektif, dan gaya tidak efektif yang menjadi satu kesatuan.

6.3.8. Model Kontinum Kepemimpinan

Tannenbaum dan Schmidt seperti dikutip oleh James A.F. Stoner (1982) mengatakan bahwa ada tiga perangkat faktor yang harus dipertimbangkan oleh seorang pemimpin dalam organisasi atau perusahaan, yaitu kekuatan pimpinan, kekuatan bawahan, dan kekuatan situasi.

Kekuatan yang ada pada seorang pemimpin misalnya latar belakang pendidikan, latar belakang kehidupan pribadi, pengetahuan, nilai-nilai hidup yang dihayati, kecerdasan, pengalaman, dan lain sebagainya. Kekuatan yang ada pada bawahan yang menyebabkan seorang pemimpin menerapkan gaya atau model demokratis antara lain: 1. Sangat

membutuhkan ketidaktergantungan dan kebebasan bertindak; 2. Ingin memiliki tanggung jawab dalam pembuatan keputusan; 3. Berpengetahuan banyak dan berpengalaman cukup untuk menghadapi masalah efisiensi; 4. Memiliki pengalaman dengan pimpinan sebelumnya yang mengarahkan mereka untuk mengharapkan manajemen peran serta.

Model atau gaya kontinum yang diajukan oleh Tannenbaum dan Schmidt merupakan suatu garis yang diawali dengan titik yang menunjukkan perilaku yang terpusat pada pimpinan dan diakhiri dengan titik yang terpusat pada bawahan dengan berbagai variasi dari antara kedua titik tersebut.

6.3.9. Model Kontingensi Lima Faktor dari Farris

Model atau gaya kepemimpinan kontingensi lima faktor ini dikenalkan oleh Farris. Menurutnya, pengaruh perilaku pemimpin dapat datang dari pemimpin itu sendiri dan dari bawahan yang dapat disalurkan secara berbeda antara kedua sumber tersebut. Ketepatan macam perilaku pemimpin tergantung pada lima faktor berikut ini: a) Wewenang pengawasan terkait masalah yang ada;

b) Wewenang anggota kelompok terkait masalah;
c) Pentingnya penerimaan dari pemberian keputusan pada pimpinan; d) Pentingnya penerimaan keputusan pada anggota kelompok; dan e) Tekanan waktu.

Di samping adanya lima faktor yang mempengaruhi ketepatan gaya atau model perilaku pemimpin tersebut, Farris juga mengemukakan adanya empat dimensi perilaku pemimpin yang merupakan petunjuk dari banyaknya pengaruh yang digunakan oleh pimpinan dan bawahan dalam menghadapi masalah, yaitu: a) Kerjasama (*collaboration*) b) Penguasaan (*domination*) c) Pelimpahan (*delegation*) d) Pelepasan (*abdication*).

BAB VII.

PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM MANAJEMEN

7.1. Pengertian Pengambilan Keputusan

Pengambilan Keputusan, merupakan suatu tindakan yang dilakukan dalam menentukan hasil untuk memecahkan masalah dengan mencari suatu pemecahan masalah dalam tindakan di antara beberapa alternatif yang ada melalui suatu proses mental dan berfikir logis dan juga mempertimbangkan pemecahan masalah dan semua pilihan alternatif yang ada mempunyai dampak pengaruh negatif atau pun positif.

Beberapa Pengertian Pengambilan Keputusan Menurut Para Ahli, Sebagai Berikut:

Claude S. Goerge, Jr: mengatakan proses pengambilan keputusan itu dilakukan oleh kebanyakan manajer berupa suatu tindakan, kegiatan pemikiran yang konseptual termasuk pertimbangan, penilaian dan pemilihan diantara sejumlah alternatif yang telah di pikirkan.

G. R. Terry menyimpulkan bahwa pengambilan keputusan adalah sebagai pemilihan yang didasarkan

kriteria tertentu atas dua atau lebih alternatif yang mungkin.

Horold dan Cyril O'Donnell mengatakan bahwa pengambilan keputusan adalah pemilihan di antara alternatif mengenai suatu cara bertindak yang akan dilakukan terhadap keputusan yaitu inti dari perencanaan, suatu rencana tidak dapat dikatakan tidak ada jika tidak ada keputusan, suatu sumber yang dapat dipercaya, petunjuk atau reputasi yang telah dibuat.

7.2. Strategi Pengambilan Keputusan Manajemen

Terdapat 10 strategi pengambilan keputusan menurut J Heizer (2017), yakni:

1. *Design of goods and services*

Mendefinisikan apa yang dibutuhkan operasional perusahaan berdasarkan setiap keputusan operasional lainnya, misalnya desain produk menentukan batas bawah biaya dan batas atas kualitas dan juga sebagai implikasi yang berkelanjutan dan keperluan sumber daya manusia yang dibutuhkan.

2. *Managing quality*

Menentukan ekspektasi konsumen terhadap kualitas yang diberikan dan menerapkan kebijakan dan standar prosedur yang dapat

mengidentifikasi dan mengontrol standar kualitas tersebut.

3. *Process and capacity strategy*

Menentukan bagaimana sebuah produk dan jasa di produksi dan menjalankan pengelolaan terhadap teknologi, kualitas, sumber daya manusia, dan modal investasi yang sangat menentukan struktur pembiayaan modal dasar perusahaan.

4. *Location strategy*

Strategi yang membutuhkan perhitungan mengenai jarak antar konsumen, supplier serta memperhitungkan biaya, infrastruktur, logistik, dan aturan pemerintahan yang ada.

5. *Layout Strategy*

Strategi layout memerlukan kebutuhan akan kapasitas tempat, jumlah anggota organisasi, teknologi dan kebutuhan inventory untuk menentukan efisiensi aliran material, manusia dan informasi.

6. *Human resources and job design*

Sebuah cara untuk merekrut, memotivasi, dan mempertahankan karyawan dengan bakat dan keterampilan yang diperlukan. Manusia merupakan bagian yang paling penting dan

berharga dari keseluruhan desain pada sistem organisasi.

7. *Supply chain management*

Menentukan bagaimana mengintegrasikan supply chain atau rantai pasokan kedalam strategi perusahaan, termasuk keputusan yang menentukan apa yang akan di beli dari supplier, dari mana, dan dengan ketentuan-ketentuan seperti apa.

8. *Inventory management*

Pengelolaan persediaan perusahaan harus di pertimbangkan agar perusahaan dapat mengoptimisasi pemesanan dan keputusan penyimpanan serta kepuasan konsumen, kemampuan supplier, dan jadwal produksi pada perusahaan.

9. *Scheduling*

Menentukan dan mengimplementasikan perencanaan jangka panjang dan jangka pendek secara efektif dan efisien dengan memanfaatkan fasilitas dan sumber daya manusia untuk memenuhi kebutuhan konsumen.

10. Maintenance

Pengelolaan yang membutuhkan keputusan yang mempertimbangkan kapasitas dan kemampuan sebuah fasilitas, permintaan produksi, dan kebutuhan karyawan untuk mempertahankan proses yang independen dan stabil.

7.3. Dasar-Dasar Pengambilan Keputusan

Dasar Pengambilan Keputusan harus dimulai dengan prosedur dan teknik serta didukung oleh informasi yang akurat, benar dan tepat waktu. Ada faktor yang dapat digunakan dalam tahap pengambilan keputusan yang sangat berhubungan dari permasalahan itu sendiri.

Menurut George R. Terry, dasar-dasar dalam pengambilan keputusan tersebut ada 5 yaitu:

1. Intuisi

Pengambilan keputusan berdasarkan intuisi adalah pengambilan keputusan berdasarkan pandangan yang sifatnya personal.

2. Pengalaman

Pengambilan keputusan berdasarkan pengalaman adalah dapat memberi manfaat

yang positif dalam berbagai pengetahuan yang baik, dengan pengalaman yang dimiliki seseorang maka dapat memecahkan keadaan sesuatu permasalahan dan dapat memperhitungkan untung ruginya dan baik buruknya keputusan yang akan di ambil dalam suatu keputusan.

3. Wewenang

Pengambilan keputusan berdasarkan wewenang harus dilakukan oleh atasan dengan bawahannya atau orang yang lebih tinggi jabatannya kepada orang lebih rendah jabatannya.

4. Fakta

Pengambilan keputusan berdasarkan data dan fakta empiris dapat memberikan keputusan yang sehat yang nyata sehingga dapat menimbulkan dampak yang solid dan baik di dalam internal-eksternal.

5. Rasional

Pada tahap dalam pengambilan keputusan yang berdasarkan rasional, keputusan yang telah dihasilkan bersifat nyata, logis, lebih jelas, konsisten untuk memaksimalkan hasil

atau nilai dalam batas permasalahan tertentu, sehingga akan dikatakan mendekati kebenaran atau sesuai dengan apa yg diharapkan.

7.4. Konsep Pengambilan Keputusan

Dalam pengambilan keputusan setiap manajemen harus memiliki tipe kegiatan masing-masing, di dalam kegiatan manajemen tersebut dihubungkan dengan tingkatannya didalam kelompok yang dibagi menjadi 3 bagian yaitu:

1. Perencanaan strategis

Adalah kegiatan manajemen yang tingkatannya paling tinggi, tujuannya sebagai proses pemecahan evaluasi lingkungan diluar organisasi, penerapan tujuan-tujuan organisasi dan penentuan strategi-strategi yang ingin diambil oleh perusahaan.

2. Pengendalian manajemen

Adalah suatu system yang dapat digunakan untuk mempengaruhi bahwa organisasi telah menjalankan strategi yang telah ditentukan secara baik dan efisien. Tingkatan ini disebut juga tingkatan

strategi yang artinya bagaimana manajemen tingkat menengah menjalankan strategi supaya perencanaan strategisnya berjalan dengan lancar. strategi ini bersifat jangka pendek biasanya ± 2 tahun. Kegiatan yang telah dilakukan pada tingkatan ini terdiri dari: pembuatan program kerja, penyusunan anggaran dalam pendapatan, pelaksanaan tahapan dan pelaporan dan analisis.

3. Pengendalian operasi

Adalah system untuk meyakinkan bahwa setiap tugas tertentu telah dilaksanakan secara baik dan eifisien, ini adalah penerapan program yang telah ditetapkan di pengendalian manajemen, kegiatan ini dilakukan di bawah proses pengendalian manajemen dan berfokus pada tugas-tugas tingkat bawah.

7.5. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi

Pengambilan Keputusan

Untuk menetapkan pilihan dari berbagai macam pengambilan keputusan yang baik secara rasional, inkremental atau pengamatan yang benar yang terpadu

dengan beberapa cara alternatif pilihan yang dipilih. Tentu harus mempunyai dasar nilai-nilai, norma-norma, atau pedoman tertentu yang dapat digunakan sebagai tahapan dalam menentukan pilihan teori yang tepat, faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam mengambil keputusan sebagai berikut:

1. Fisik

Fisik merupakan rasa yang dialami pada tubuh atau ransangan secara langsung, seperti rasa tidak nyaman, atau kenikmatan. Ada kebiasaan untuk menghindari perilaku yang dapat menimbulkan rasa tidak senang, sehingga dapat sebaliknya memilih tingkah laku yang memberikan kesenangan.

2. Emosional

Didasarkan pada perasaan atau sikap. Orang akan bereaksi pada suatu situasi secara subyektif.

3. Rasional

Didasarkan pada tahap menggambarkan pengetahuan orang-orang mendapatkan informasi secara langsung atau tidak langsung, namun dapat memahami situasi dan berbagai konsekuensinya.

4. Praktikal

Didasarkan pada keterampilan yang keratif dalam individual dan kemampuan melaksanakan. Seseorang akan mendapat potensi dari diri dan kepercayaan dirinya melalui kemampuannya dalam bertindak.

5. Interpersonal

Didasarkan pada pengaruh jaringan sosial yang ada. Kepercayaan diri seseorang dalam Hubungan antar satu orang ke orang lainnya dapat menimbulkan pengaruh terhadap tindakan individual.

6. Struktural

Pada ruang lingkup sosial, ekonomi dan politik dan budaya. Lingkungan mungkin berpengaruh penting dalam perkembangan dan dapat memberikan hasil yang mendukung atau mengevaluasi suatu tingkah laku tertentu. Dari penjelasan yang telah dijelaskan dalam artikel ini dapat di simpulkan bahwa pengambilan keputusan adalah suatu tindakan yang sengaja, tidak secara kebetulan dan tidak boleh sembarangan dalam rangka memecahkan masalah yang dihadapi suatu organisasi. Dimana pengambilan keputusan ini ditanggung

dan diputuskan oleh pimpinan organisasi yang bersangkutan dan untuk menghasilkan keputusan yang baik itu sangat dibutuhkan informasi yang lengkap dan akurat dalam menangani dari keputusan yang diambil.

DAFTAR PUSTAKA

- Baharun, H. (2016). Manajemen kinerja dalam meningkatkan competitive advantage pada lembaga pendidikan Islam. *At-Tajdid: Jurnal Ilmu Tarbiyah*, 5(2), 243-262.
- Clay, W. (1978). Hammer, organizational Behavior an Applied Psychological Approach.
- Drucker, P.F. (1983). Pengantar Manajemen. Binaman Pressindo LPPM. Jakarta.
- Follett, M. P. (2013). *Freedom and co-ordination (RLE: Organizations): lectures in business organization*. Routledge.
- Garvin, D. A. (1998). The processes of organization and management. *Sloan management review*, 39(4), 33-51.
- Gatewood, R. D., Taylor, R. R., & Ferrell, O. C. (1995). *Management: Comprehension, analysis, and application*. Irwin.
- Glueck, W.F. (1977). Management. The Dryden Press. Hinsdale.
- Handoko, T. H. (2003). Manajemen, Edisi Kedua Cetakan ke-18 (Management, Volume-18). *Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta*.
- Hasibuan, M. S. (2001). Manajemen Sumber Daya Manusia, Penerbit PT. *Bumi Aksara, Jakarta*.
- Hunter, P., & O'Shannassy, T. (2007). Contemporary strategic management practice in Australia:"

- Back to the future" in the 2000s. *Singapore Management Review*, 29(2), 21-37.
- Koontz, H., & O'donnell, C. (1972). *Principles of management: An analysis of managerial functions* (No. HD31 K6 1972).
- Kotler, P., & Gertner, D. (2002). Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. *Journal of brand management*, 9(4), 249-261.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment managing differentiation and integration*.
- Lee, R., & Lawrence, P. (2013). *Organizational Behaviour (RLE: Organizations): Politics at Work*. Routledge..
- Mintzberg, H. (1973). The Nature of Managerial Work, Harper and Row. *New York*, 187-190.
- Newstrom, J. W., & Davis, K. (1986). Human behavior at work. *New York, NY*, 12, 1-8.
- Reksodiprodjo, S., & Handoko, T. H. (1983). Organisasi Perusahaan. *Teori dan Prilaku, BPFE-Yogyakarta*.
- Sadikin, A., Misra, I., & Hudin, M. S. (2020). Pengantar manajemen dan bisnis.
- Sadikin, A., Misra, I., & Hudin, M. S. (2020). Pengantar manajemen dan bisnis.

- Schein, E.H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*. 45: 109-119.
- Siagian, S.P. (1999). *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Rineka Cipta. Jakarta.
- Siswanto, B. (2021). *Pengantar manajemen*. Bumi Aksara.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*.
- Sule, E.T., & Kurniawan, S. (2004). *Pengantar Manajemen*.
- Sumidjo, W. (1984). *Kepemimpinan dan motivasi*. Jakarta. *Ghalia Indonesia*.
- Swastha, B. (2005). *Menejemen Pemasaran Modern*.
- Terry, L. D. (2015). *Leadership of public bureaucracies: The administrator as conservator: The Administrator as Conservator*. Routledge.
- Umar, H. (2001). *Strategic management in action*. Gramedia Pustaka Utama.
- Wijayanto, D. (2012). *Pengantar Manajemen*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Wiludjeng, S. (2007). *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu.



IKAPI
IKATAN PENERBIT INDONESIA



**CV REY MEDIA
GRAFIKA**

ISBN 978-623-99393-8-0



9 786239 939380