Dasar-Dasar Manajemen Publik

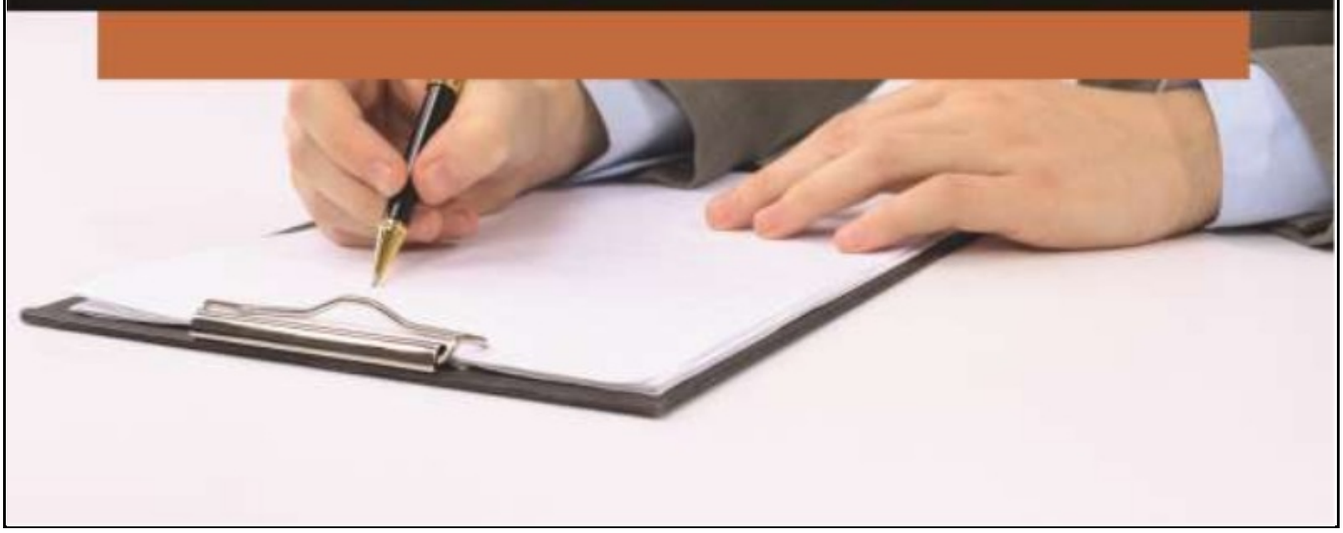
by Abd. Rohman

Submission date: 04-Dec-2020 08:59AM (UTC+0700)
Submission ID: 1464137916
File name: Draft_Buku_Cek.pdf (2.78M)
Word count: 51083
Character count: 345979

Abd. Rohman, S.Sos., M.AP.



DASAR-DASAR MANAJEMEN PUBLIK



DASAR-DASAR MANAJEMEN PUBLIK

Manajemen adalah kegiatan yang nyaris dilakukan oleh setiap manusia baik secara sadar maupun tidak. Contoh paling sederhana dan nyata dari kegiatan manajemen ialah manajemen kesehatan Ibu hamil; seperti pemeriksaan kandungan bagi para ibu hamil, pemberian vitamin, gagasan olahraga secara teratur untuk menjaga kesehatan bayi yang ada dalam kandungan serta berbagai kegiatan lain yang diatur untuk mencapai tujuan berupa sehatnya Ibu hamil dan bayi yang dikandung.

Penggunaan istilah manajemen harus diakui lebih banyak ditemukan ketika menilik perilaku organisasi dan perusahaan. Bahkan, setiap perusahaan dapat dipastikan memiliki sejumlah manajer yang bertugas mengatur tindakan-tindakan penting untuk dilakukan agar perusahaan memperoleh keuntungan. Bila keuntungan dipandang sebagai sebuah tujuan, maka terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan dalam upaya mencapai tujuan tersebut, seperti bentuk organisasi, tipe kepemimpinan yang tepat, komunikasi antarindividu dalam organisasi, hingga melakukan antisipasi pencegahan stres di antara para personil. Hal-hal penting dan mendasar inilah yang dibahas dalam buku ini, sehingga menjadikan buku ini layak untuk dibaca oleh para pengkaji maupun praktisi di bidang manajemen.

EMPATDUA
KELOMPOK INTRANS PUBLISHING
Jl. Joyosuko Metro No. 42 Merjosari Malang
Telp. (+62)341-573650
Fax. (+62)341-588010
Email: redaksi.intrans@gmail.com (Pemaskahan)
intrans_malang@yahoo.com (Pemasaran)
www.intranspublishing.com

EKONOMI U-18+
ISBN 978-602-74226-8-1
9 786027 422681
Harga P. Jawa Rp. 83.000

DASAR-DASAR MANAJEMEN PUBLIK

SEBAGIAN KEUNTUNGAN PENJUALAN AKAN DIDONASIKAN UNTUK MENDUKUNG KEGIATAN SOSIAL DI INDONESIA
www.intranspublishing.com

Abd. Rohman, M.AP.

DASAR-DASAR MANAJEMEN PUBLIK

Empatdua
Malang 2018

DASAR-DASAR MANAJEMEN PUBLIK

Copyright © Maret, 2018

Pertama kali diterbitkan di Indonesia dalam Bahasa Indonesia oleh Empatdua. Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang mengutip atau memperbanyak baik sebagian ataupun keseluruhan isi buku dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan (KDT)

Ukuran: 15,5cm X 23cm; Hal: xiv + 238

Penulis:
Abd. Rohman, M.AP.

ISBN:

Cover & Lay Out: Kamilia Sukmawati

Penerbit:
Empatdua
Kelompok Intrans Publishing
WismaKalimetro
Jl. Joyosuko Metro 42 Malang, Jatim
Telp. 0341-573650 Fax. 0341-588010
Email Pemaskahan: redaksi.intrans@gmail.com
Email Pemasaran: intrans_malang@yahoo.com
Website:www.intranspublishing.com

Anggota IKAPI

Distributor:
Cita Intrans Selaras

Pengantar Penulis ...

Pertama-tama, puji dan syukur senantiasa penulis panjatkan kepada Allah SWT. atas limpahan ilmu pengetahuan, hidayah dan karunia-Nya, sehingga buku "**Dasar-Dasar Manajemen Publik**" ini dapat terselesaikan. Dorongan untuk menyusun buku ini merupakan upaya dan komitmen penulis ikut berperan-serta dalam peningkatan ilmu pengetahuan, khususnya bagi penulis sendiri. Yang lebih penting, penyusunan buku ini semoga senantiasa dicatat sebagai pengabdian dan ibadah oleh Allah SWT. Kedua kalinya, shalawat dan salam semoga senantiasa tercurah-limpahkan kepada Nabi Muhammad SAW, karena melalui kehadirannya Allah memberikan ilmu pengetahuan sehingga manusia dapat membedakan antara yang hak dan bathil.

Buku ini disusun untuk membantu dan mempermudah para mahasiswa, dan akademisi, mempelajari manajemen, memperluas pengetahuan tentang teori, konsep, proses, teknik, dan hal-hal lain yang berhubungan dengan mana-jemen. Dalam buku ini juga

diselipkan beberapa contoh sebagai gambaran realita di lapangan yang membutuhkan manajemen. Sehingga harapannya tidak hanya mempelajari dan memahami manajemen dari sisi teori, melainkan juga dikorelasikan dan dapat diaktualisasikan dalam dinamika kehidupan sehari-hari.

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 diper-lukan 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 menim-bulkan gesekan, kegaduhan, bahkan pertikaian antar sesama.

Pengaturan dan pengelolaan tersebut juga harus fleksibel sesuai dengan perubahan dan perkembangan fenomena yang terjadi, sehingga aktivitas yang dilakukan mengandung nilai produktivitas yang dapat mengarahkan pada pencapaian tujuan secara efektif dan efisien. Manajemen memberikan deskripsi secara jelas mengenai tujuan, membagi tanggung jawab dan tugas yang harus ditunaikan oleh masing-masing anggota dalam suatu komunitas, serta menjadi pedoman bersama dalam pola pikir, pola sikap, dan pola laku. Sehingga tugas dan tanggung jawab tersebut dapat diselesaikan secara teratur, tanpa membebani satu sama lain dalam pencapaian tujuan yang telah direncanakan.

Tentunya buku ini tidak dapat memberikan pemahaman mengenai manajemen dan bagaimana mengatur serta mengelola dinamika kehidupan sehari-hari secara sempurna. Oleh karena itu, penulis menyarankan kepada para pembaca untuk melengkapi dengan buku-buku manajemen lainnya agar pemahaman yang diperoleh lebih komprehensif. Selain karena keterbatasan penge-tahuan penulis sendiri, manajemen hingga saat ini berkembang sangat pesat. Sehingga tidak mungkin menguraikan semua gagasan dan teori manaje-men sepenuhnya dalam buku

pengantar seperti ini. Semoga dalam kesempatan yang lain, buku ini dapat dilanjutkan dengan uraian dan kajian yang lebih luas serta komprehensif. Sehingga dapat memberikan pengetahuan dan pemahaman mengenai manajemen yang lebih maksimal.

Penulis juga ingin menyampaikan banyak terima kasih kepada semua pihak yang terlibat dan membantu, baik secara langsung maupun tidak langsung dalam proses penyusunan buku ini. Penulis sadari bahwa rampungnya tulisan ini bukan semata-mata karena kemampuan dan gagasan penulis, melainkan banyak sumbangsih dari berbagai pihak, khsususnya bagi penulis, akademisi dan praktisi manajemen sebelumnya, dimana karyanya dijadikan referensi oleh penulis seperti tercantum dalam daftar pustaka. Terakhir penulis ingin sampaikan permohonan maaf apabila dalam buku ini terdapat ketidaksempurnaan, sehingga tanggapan dan saran konstruktif sangat diharapkan untuk perbaikan selanjutnya. Semoga buku yang ada di tangan pembaca ini dapat bermanfaat.

Malang, April 2017

Abd. Rohman, M.AP

Pengantar Penerbit ...

Manajemen merupakan satu metode yang memungkinkan penggunanya untuk merencanakan pencapaian yang diinginkan. Tanpa manajemen yang baik akan sangat sulit untuk memperoleh tujuan yang ingin dicapai. Maka sejatinya nyaris semua orang dan semua hal membutuhkan keahlian manajemen untuk mengatur efektifitas dan efisiensi manfaatnya. Peran penting manajemen akan sangat terasa bila berkenaan dengan penyelenggaraan kepentingan bersama atau organisasi. Secara khusus, dalam perusahaan pasti memiliki seorang atau beberapa manajer yang memang bertugas khusus untuk mengatur proses pencapaian tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.

Melakukan usaha-usaha di bidang manajemen harus diakui tidaklah mudah. Karena melalui proses manajemen diharapkan muncul perkiraan-perkiraan akan keberhasilan serta langkah untuk mengantisipasi kegagalan. Oleh karenanya, seorang

manajer diharapkan memiliki intuisi serta kalkulasi yang tepat dan akurat. Bila tidak, maka jangan harap tujuan yang ingin diwujudkan dapat tercapai secara maksimal. Sehingga, tidak salah bila manajemen kadang dianggap tidak memiliki patokan pasti seperti ilmu matematika, Ia lebih condong sebagai 'seni untuk mengatur' yang pembelajarannya diperoleh dari pengalaman bertahun-tahun.

Pengalaman-pengalaman tersebutlah yang kemudian dikumpulkan dan diteorisasi sehingga berbentuk konsep-konsep tentang bagaimana manajemen dilakukan. Konsep-konsep tersebutlah yang dipelajari dan disajikan dalam buku ini. Tidak sebagai suatu pengetahuan yang mutlak, namun sebagai pembanding dalam proses-proses pengambilan keputusan tanpa mematikan kemampuan seni manajemen dari seorang manajer.

Buku yang ada dihadapan pembaca ini menghadirkan konsep-konsep dasar penting untuk dipahami oleh setiap orang yang berniat menjadi seorang manajer atau ingin memahami seluk beluk manajemen. Pembahasan dalam buku ini memang tidak memfokuskan pada satu bidang manajemen tertentu, sehingga dapat menjadi pedoman bagi berbagai pihak. Akhirnya, penerbit merasa bangga untuk menghantarkan buku ini kehadapan sidang pembaca sebagai tambahan ilmu dan sebagai sumbangsih untuk mewujudkan perubahan di Indonesia.

Selamat membaca! Mari rebut perubahan dengan membaca!

Daftar Isi ...

Pengantar Penulis ... *v*

Pengantar Penerbit ... *viii*

BAB 1: Pendahuluan ... 1

BAB: Konsep Dasar Manajemen ... 5

A. Pengertian Manajemen ... 8

B. Unsur-unsur Manajemen ... 15

C. Piramida Kekuasaan dalam Manajemen ... 18

D. Fungsi Manajemen ... 24

E. Prinsip-prinsip Umum Manajemen ... 41

F. Peran Manajer ... 49

G. Ciri-ciri Manajer Profesional ... 54

H. Karakteristik Manajer yang Berhasil ... 56

I. Bidang-bidang Manajemen ... 57

J. Efisiensi dan Efektivitas dalam Manajemen ... 66

K. Hambatan dalam Penerapan Fungsi-fungsi Manajemen ... 67

BAB 3: Perkembangan Ilmu Manajemen ... 69

A. Aliran-aliran dalam Manajemen ... 70

B. Jenis-jenis Manajemen ... 84

BAB 4: Perencanaan dalam Manajemen ... 86

A. Jenis-jenis Perencanaan ... 87

B. Sifat-sifat Perencanaan ... 90

C. Empat Tahap Dasar Perencanaan ... 91

D. Tujuan Perencanaan ... 92

E. Manfaat Perencanaan ... 92

F. Kelemahan Perencanaan ... 94

G. Keterbatasan-keterbatasan Perencanaan ... 94

BAB 5: Organisasi dan Pengorganisasian ... 96

A. Pengertian Organisasi dan Pengorganisasian ... 96

B. Pendekatan-pendekatan Organisasi ... 100

C. Prinsip-prinsip Organisasi ... 101

D. Jenis-jenis Organisasi ... 103

E. Bentuk-bentuk Organisasi ... 105

F. Lima Dimensi Keefektifan Organisasi ... 113

BAB 6: Lingkungan dan Budaya Organisasi ... 116

A. Lingkungan Organisasi ... 116

B. Budaya Organisasi ... 121

BAB 7: Tujuan Organisasi ... 125

A. Pengertian Tujuan ... 132

B. Menyusun Tujuan ... 133

C. Proses Penetapan Tujuan ... 134

D. Tipe-tipe Tujuan ... 135

E. Faktor yang Memengaruhi Penyusunan Tujuan ... 136

F. Fungsi Tujuan ... 137

BAB 8: Pemimpin dan Kepemimpinan ... 139

A. Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan ... 139

B. Teori-teori Kepemimpinan ... 142

C. Pendekatan Kepemimpinan ... 145

D. Model atau Gaya Kepemimpinan ... 155

E. Tugas dan Fungsi Kepemimpinan ... 182

BAB 9: Pengendalian (Pengawasan) dalam Manajemen ... 185

A. Langkah-Langkah Pengendalian dan Pengawasan ... 188

B. Bentuk-Bentuk Pengendalian atau Pengawasan ... 190

C. Tipe-Tipe Pengendalian atau Pengawasan ... 191

D. Kegiatan Pengendalian atau Pengawasan ... 192

E. Ruang Lingkup Pengendalian atau Pengawasan ... 193

BAB 10: Komunikasi dalam Organisasi ... 195

A. Pengertian Komunikasi ... 195

B. Unsur-unsur dan Proses Komunikasi ... 197

C. Jenis-jenis Komunikasi ... 199

D. Manfaat Komunikasi ... 200

E. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komunikasi ... 201

F. Prinsip-Prinsip Komunikasi ... 202

G. Teknik Komunikasi ... 203

BAB 11: Strategi dalam Manajemen ... 205

A. Pengertian Strategi ... 205

B. Situasi yang Membutuhkan Strategi ... 208

C. Level dalam Strategi ... 209

D. Faktor yang Memengaruhi Penentuan Strategi ... 212

E. Model Strategi ... 213

BAB 12: Etika Manajemen ... 215

A. Pengertian Etika dan Perilaku Etis ... 215

B. Empat Pandangan Perilaku yang Etis ... 216

C. Etika Manajerial ... 218

BAB 13: Manajemen Stres Organisasi ... 225

A. Pengertian Stres Organisasi ... 225

B. Penyebab Stres ... 228

C. Gejala Stres ... 229

D. Pendekatan Stres ... 230

E. Cara Mengatasi Stres ... 231

Daftar Pustaka ... 235

Tentang Penulis ... 238

BAB 1

Pendahuluan

Disadari atau tidak, manajemen senantiasa dilakukan dalam berbagai aktivitas kehidupan manusia hingga saat ini untuk mencapai tujuan sebagai upaya pemenuhan kebutuhan hidupnya. Berbagai aktivitas tersebut akan berjalan secara maksimal bilamana dilakukan dengan manajemen yang baik. Sebaliknya pun demikian, aktivitas manusia dalam mencapai tujuan yang diinginkan tanpa manajemen yang baik, hanya akan mengalami kegagalan. Dengan kata lain, pencapaian-pencapaian manusia dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan hidupnya selama ini merupakan dampak dari penerapan manajemen. Jika selama ini penerapan manajemen yang digunakan baik, maka tentulah hasilnya baik pula, dan sebaliknya jika manajemen yang diterapkan tidak maksimal, maka hasilnya pun akan demikian. Hal tersebut, berkenaan dengan konsep hukum kausalitas (sebab-akibat), bahwa hasil merupakan dampak pasti yang ditimbulkan oleh proses (aktivitas) sebelumnya.

Namun pertanyaannya, apakah manusia menyadari bahwa dalam beraktivitas selama ini, pencapaian tujuan dan keinginannya merupakan efek dari pelaksanaan manajemen yang baik? Jawaban dari pertanyaan tersebut sangatlah relatif, bergantung pada tingkat pendidikan masing-masing. Adakalanya

yang telah dengan sadar melakukan berbagai aktivitasnya guna mencapai tujuan dan keinginannya dalam pemenuhan kebutuhan sehari-hari. Sebaliknya ada pula yang sebenarnya tidak sadar bahwa selama ini mereka mencapai tujuan dan keinginannya merupakan dampak dari penerapan manajemen-manajemen yang dilakukan. Argumentasi ini secara umum dapat meng-antarkan pamahaman bersama bahwa keberadaan manajemen dalam kehidupan sehari-hari mutlak diperlukan.

Sejalan dengan pandangan ini seperti yang dikatakan oleh Habibie, Presiden Indonesia ke-3 bahwa "*jika Anda gagal berencana, maka Anda berencana untuk gagal*".[1] Dalam potongan kalimat tersebut, kendatipun tidak menggunakan istilah/kata manajemen secara langsung, namun sudah menunjukkan pentingnya keberadaan manajemen dalam dinamika kehidupan sehari-hari. Karena perencanaan merupakan salah satu elemen pokok dari beberapa elemen-elemen yang tercakup dalam manajemen itu sendiri. Penulis sengaja menyampaikan secara umum mengenai lingkup pentingnya manajemen dengan menggunakan istilah "dinamika kehidupan sehari-hari", karena pada dasarnya manajemen terdapat dalam berbagai lini dan aktivitas kehidupan manusia sejak dalam kandungan bahkan hingga pada saat setelah kematian.

Salah satu contoh manajemen yang berkenaan dengan manusia sejak dalam kandungan adalah pemeriksaan kandungan bagi para ibu hamil, pemberian vitamin, gagasan olahraga secara teratur untuk menjaga kesehatan bayi yang ada dalam kandungan, dll. Contoh tersebut menunjukkan bahwa manajemen telah diterapkan sejak manusia dalam kandungan, sekalipun dalam konteks ini bayi yang ada dalam kandungan tidak melakukan sendiri secara langsung. Upaya-upaya yang dilakukan dengan berbagai cara tersebut merupakan salah satu aktivitas manajemen agar kehamilan (baik bayi yang dikandung maupun ibunya) dalam kondisi yang seharusnya dan tidak terjadi hal-hal yang

[1] dikutip dari BJ. Habibie dalam diktat Pelatihan Pendidikan Karakter & Integritas di Kampus oleh Institut Integritas Indonesia bekerjasama dengan Kopertis VII-Jatim di Kampus I Institut Teknologi Nasional (ITN) Malang pada tahun 2013.

membahayakan. Sedangkan contoh manajemen yang berkenaan dengan manusia setelah mati seperti perlakuan orang yang masih hidup terhadap orang yang sudah meninggal, menguburkan, hingga pada beberapa hari bahkan beberapa tahun setelah meninggal. Tentunya upaya tersebut dilatarbelakangi oleh berbagai tujuan sesuai kepercayaan, pengetahuan, adat, dan sebagainya. namun yang menjadi catatan penting dan harus diperhatikan adalah bahwa berbagai upaya tersebut menunjukkan adanya manajemen yang diterapkan hingga pada saat seseorang telah meninggal dunia sekalipun.

Kompleksitas kebutuhan serta keinginan-keinginan manusia dalam dinamika kehidupan sehari-hari seperti paparan di atas, sangat membutuhkan upaya pengaturan dan pengelolaan yang baik dan berdaya guna. Artinya, manusia dengan berbagai latar belakang akan memiliki kebutuhan dan keinginan berbeda antara satu sama lain. Sehingga dibutuhkan pengaturan dan pengelolaan yang baik, agar dalam pemenuhan kebutuhan dan pencapaian keinginan tersebut tidak menimbulkan gesekan, kegaduhan, bahkan pertikaian antarsesama, baik dalam sumber daya manusia, sumber daya alam maupun modalnya.

Pengaturan dan pengelolaan tersebut juga harus fleksibel sesuai dengan perubahan dan perkembangan fenomena yang terjadi, sehingga aktivitas yang dilakukan mengandung nilai produktivitas yang dapat mengarahkan pada pencapaian tujuan secara efektif dan efisien. Manajemen memberikan deskripsi secara jelas mengenai tujuan, membagi tanggung jawab dan tugas yang harus ditunaikan oleh masing-masing anggota dalam suatu komunitas, serta menjadi pedoman bersama dalam pola pikir, pola sikap, dan pola laku sehingga tugas dan tanggung jawab tersebut dapat diselesaikan secara teratur, tanpa membebani satu sama lain dalam pencapaian tujuan yang telah direncanakan.

Argumentasi di atas memaparkan keberadaan dan pentingnya manajemen secara umum dalam dinamika kehidupan sehari-hari, baik yang dilakukan secara sadar maupun tidak, atau yang dilakukan untuk diri sendiri maupun yang dilakukan untuk orang lain. Dengan demikian, lingkup manajemen sebenarnya sangat

luas dan dapat ditemukan dalam berbagai lini-lini kehidupan manusia, dari manajemen yang digunakan untuk mengelola diri pribadi seseorang (manajemen personal) hingga pada manajemen yang digunakan untuk mengelola suatu kelompok (manajemen organisasi). Dari manajemen yang digunakan untuk aktivitas yang berskala kecil, menengah, hingga pada aktivitas yang berskala besar. Namun demikian, yang menjadi catatan penting adalah bahwa penerapan manajemen dalam konteks apapun tetap bermuara pada satu titik, yaitu pencapaian tujuan secara optimum.

Dari berbagai paparan di atas, dapat disimpulkan beberapa alasan kenapa manajemen dianggap perlu untuk dipelajari, di antaranya adalah:

1. Manajemen menetapkan tujuan yang akan dicapai;
2. Manajemen memberikan pedoman sebagai dasar pola pikir, sikap, dan tindakan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan;
3. Manajemen memberikan bimbingan dan pengarahan dalam pembagian tugas kerja secara profesional dan proporsional, dengan asumsi kompleksitas kebutuhan dan keinginan sebagai tujuan yang harus dicapai;
4. Manajemen memberikan dampak terhadap pencapaian tujuan secara teratur, sehingga mendorong terwujudnya produktivitas, efektivitas, dan efisiensi kerja;
5. Manajemen dapat menuntun pada kemampuan penyesuaian diri dalam menghadapi perubahan dan perkembangan yang terjadi;
6. Dalam suatu organisasi, manajemen juga sebagai alat pemersatu, penggerak, serta pengoordinir sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan; dan
7. Manajemen dapat menjaga keseimbangan antara berbagai tujuan yang bertentangan dan berpotensi menimbulkan kegaduhan.

BAB 2

Konsep Dasar Manajamen

Perkembangan kebutuhan manusia dari waktu ke waktu juga menuntut perkembangan berbagai hal yang berhubungan dengan pemenuhan kebutuhan tersebut. Misalnya metode-metode, alat, objek, dan lain sebagainya juga secara otomatis menuntut terhadap adanya perkembangan. Artinya dengan berbagai bentuk perkembangan kebutuhan yang terjadi dalam fenomena kehidupan manusia, akan senantiasa diikuti oleh perubahan berbagai hal yang berkaitan dengan bagaimana kebutuhan tersebut dapat terpenuhi. Merupakan pola pikir yang sulit untuk diterima bilamana suatu cara yang digunakan sama dengan sebelumnya, namun berharap hasil yang berbeda pada fase berikutnya. Oleh karenanya, apabila dalam pemenuhan kebutuhan hajat hidup sehari-hari mengalami perkembangan, tentunya berbagai hal yang berkenaan dengan pemenuhan hajat hidup tersebut juga harus senantiasa dikembangkan. Sehingga terjadi keseimbangan antara kebutuhan yang akan dipenuhi dengan hasil yang dapat menutupi kebutuhan tersebut.

Demikian pula yang terjadi dalam konteks manajemen yang senantiasa harus dikembangkan sesuai tuntutan perkembangan kebutuhan hajat hidup manusia. Dengan berbagai perbedaan latar belakang pengetahuan, kepercayaan, ideologi, strata sosial,

pangkat politik, dan seterusnya, maka dalam memahami manajemen juga terdapat banyak perbedaan. Hal tersebut bukanlah suatu yang salah dan harus diperdebatkan panjang kali lebar, melainkan harus disikapi sebagai suatu fenomena yang wajar. Namun demikian, perbedaan-perbedaan yang ada harus senantiasa dikaji lebih jauh, agar apa yang menjadi tujuan, yakni untuk mendapatkan (atau minimal mendekati) suatu kebenaran yang sesungguhnya dari objek tertentu bisa tercapai.

Berangkat dari dasar argumentasi tersebut, pemunculan konsep-konsep pokok mengenai manajemen harus dilakukan, agar apa yang menjadi tujuan di atas dapat tercapai. Dalam membahas manajemen, hal yang tidak boleh ditinggalkan adalah memberikan batasan-batasan atau pengertiannya, agar pada pembahasan selanjutnya tetap fokus pada apa yang seharusnya dikaji serta dibahas lebih jauh sebagai prioritas, dan pada sisi yang lain dapat mengesampingkan hal-hal yang tidak memiliki hubungan signifikan dengan fokus kajian (bukan prioritas).

Sebelum jauh membahas konsep dari manajemen, penulis juga ingin mempertegas penggunaan istilah-istilah yang sering menimbulkan pemahaman yang bias, antara konsep dan pengertian atau definisi. Pemahaman dari dua istilah tersebut perlu dikemukakan kendatipun tidak dibahas secara mendetail, agar dalam pembahasan-pembahasan selanjutnya tidak salah menggunakan dan sesuai dengan apa yang akan diungkapkan.

Menurut Sudarminta,[1] konsep merupakan suatu representasi abstrak dan umum tentang sesuatu, sehingga konsep dalam hal ini tentu saja bersifat mental. Kendatipun konsep masih bersifat mental, namun konsep juga memiliki rujukan pada kenyataan. Konsep berposisi sebagai *medium* yang menghubungkan antara subjek penahu dan objek yang diketahui, serta menjadi *medium* antara pikiran dan kenyataan. Adi[2] mengatakan bahwa konsep merupakan generalisasi dari suatu masalah. Dalam konsep minimal terdapat tiga hal pokok, yakni definisi atau arti, penerapan, dan

---

[1] Sudarminta, *Epistemologi Dasar: Pengantar Filsafat Pengetahuan* (Yogyakarta: Penerbit Kanisius, 2002), h. 88.

[2] Rianto Adi, *Metodologi Penelitian Sosial dan Hukum* (Jakarta: Granit, 2010) h. 27.

saling hubungannya. Dari dua pandangan mengenai konsep tersebut, pada dasarnya menekankan pada pokok persoalan yang sama, yakni abstraksi atau generalisasi suatu masalah yang di dalamnya juga memuat teknis pelaksanaan, serta adanya hubungan antarelemen.

Sementara definisi atau pengertian merupakan keterangan mengenai maksud untuk memaknai sebuah lambang secara khusus, yaitu menyatakan apa arti sebuah kata. Sehingga dalam memberikan definisi atau pengertian tidak dapat secara tegas dikatakan salah atau benar, melainkan konvensional atau tidak. Karena memberikan definisi atau pengertian terhadap suatu objek (kata) bergantung pada persepsi masing-masing sesuai pengetahuannya. Contoh kata "kapur" dikatakan dapat dimakan, hal itu tidaklah salah karena kapur dapat dimakan, namun definisi atau pengertian tersebut tidak lazim digunakan.[3]

Nursalam[4] memberikan pandangan yang terpisah antara definisi dan pengertian. Menurutnya definisi berasal dari bahasa latin *definition*, yang dibedakan dalam dua bagian. *Pertama*, definisi nominal, yaitu menerangkan arti kata, hakiki, ciri, maksud, kegunaan, serta asal muasal (sebab). *Kedua*, definisi riil, yaitu menerangkan objek yang dibatasinya. Definisi riil ini mencakup dua unsur, yakni unsur yang menyamakan dengan hal yang lain dan unsur yang membedakan dengan hal lain. Sementara pengertian dipandang sebagai suatu yang mengandung aspek isi atau aspek luas. Aspek isi disebut juga komprehensi, yaitu semua unsur dan ciri yang termuat dalam pengertian atau realitas. Sedangkan aspek luas juga disebut ekstensi, yaitu semua realitas yang dapat dinyatakan oleh pengertian tertentu (contoh kuda: hewan). Luas dapat dibagi menjadi tiga unsur, yaitu: 1) terminologi singular (menunjukkan suatu arti); 2) terminologi partikular (sebagian dari seluruh luas); dan 3) terminologi universal (menunjukkan seluruh luas.

---

[3] *Ibid*, h. 27.

[4] Nursalam, *Konsep dan Penerapan Metodologi Penelitian Keperawatan: Pedoman Skripsi, Tesis, dan Instrumen Penelitian Keperawatan* (Jakarta: Salemba Media, 2008), h. 100.

Dalam konteks pembahasan mengenai kata "definisi" dan "pengertian", penulis meniadakan perbedaan keduanya. Hal ini didasarkan pada argumentasi yang disampaikan oleh Rianto Adi bahwa definisi sejatinya menyatakan apa arti dari suatu kata. Demikian juga pandangan yang disampaikan Nursalam, kendatipun memberikan pengertian secara terpisah, namun pada intinya adalah sama.

A. Pengertian Manajemen

Dalam memberikan pengertian manajemen, penulis menggunakan dua pendekatan yang lazim digunakan, yaitu pengertian secara *etimologi* dan pengertian secara *terminologi*. *Etimologi* merupakan ilmu ketatabahasaan yang menekankan pada arti sesungguhnya yang terkandung dalam suatu kata berdasarkan asal mula atau asal usulnya yang disepakati oleh masyarakat dalam tatanan sistem politik tertentu. Artinya, suatu kata apabila dipandang dari sisi etimologinya, pasti hanya memiliki satu arti, kecuali sudah mengalami perubahan dalam struktur kata, maka secara otomatis akan mengalami pergeseran arti dari yang seharusnya terkandung. Sebagian ahli menggunakan istilah "pengertian secara bahasa" untuk menyebut pengertian secara *etimologi*. Selanjutnya *terminologi* dipandang sebagai kata yang digunakan untuk mengistilahkan satu kata atau lebih yang sudah mengalami pergeseran arti dari arti sesungguhnya yang digunakan oleh tatanan masyarakat dalam sistem politik tertentu.[5] Oleh karena itu, pendapat lain menggunakan istilah "pengertian secara istilah" untuk menyebut pengertian secara *terminologi*. Agar lebih memahami dua pendekatan (*etimologi* dan *terminologi*) ini, penulis memberikan contoh sederhana dengan kata "sawah", di mana arti sesungguhnya yang terkandung dalam kata tersebut merupakan sepetak tanah dataran rendah tempat bercocok tanam seperti padi dan sejenisnya. Arti tersebut merupakan arti asal mulanya yang disepakati untuk digunakan oleh masyarakat dalam suatu tatanan politik tertentu, yang selanjutnya disebut pengertian secara *etimologi*. Pada perkembangannya, kata "sawah"

[5] Makmur dan Rohana Thahier, *Konseptual & Kontektual Administrasi dan Organisasi Terhadap Kebijakan Publik* (Bandung: PT. Rafika Aditama, 2016), h. 10.

mengalami perubahan struktur kata seperti "persawahan", yang secara otomatis juga mengalami pergeseran dari arti yang sesungguhnya. Kata "persawahan" merupakan suatu wilayah yang di dalamnya terdapat banyak sawah. Arti tersebut sudah mengalami pergeseran dari arti asal mulanya, yang selanjutnya disebut pengertian secara *terminologi*.

Menurut Usman[6] kata "manajemen" berasal dari bahasa latin "*manus*" yang berarti "tangan" dan "*agere*" yang berarti "melakukan". Dari dua kata tersebut dengan arti masing-masing yang terkandung di dalamnya merupakan arti secara *etimologi*. Selanjutnya kata "*manus*" dan "*agere*" digabung menjadi satu kesatuan kata kerja "*managere*" yang mengandung arti "menangani". Pengertian ini dalam ilmu ketatabahasaan disebut sebagai pengertian secara *terminologi*. "*Managere*" diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja menjadi "*to manage*" dengan kata benda "*management*". Julukan bagi orang yang melakukan kegiatan *managenent* disebut *manager* atau manajer (dalam bahasa Indonesia). sedangkan dalam bahasa Prancis disebut "*menagement*" yang berarti seni melaksanakan dan mengatur. Kata "*management*" dalam bahasa Indonesia diterjemahkan menjadi manajemen, yang mengandung arti "pengelolaan".

Pengertian manajemen yang dikemukakan para ahli dapat ditemukan dalam banyak literatur dan merujuk pada persepsi masing-masing. Konsekuensinya adalah cenderung memunculkan pengertian yang berbeda pula antara satu dengan yang lainnya. Berikut ini dipaparkan beberapa pandangan mengenai pengertian manajemen, adalah:[7]

1. Manajemen dipandang sebagai suatu proses mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya melalui interaksi sumber daya-sumber daya dan pembagian tugas dengan profesional.

---

[6] Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008) hal. 3

[7] Lihat Ismainar, Hetty, *Manajemen Unit Kerja, Untuk: Perekam Medis dan Informatika Kesehatan Ilmu Kesehatan Masyarakat Keperawatan dan Kebidanan* (Yogyakarta: Penerbit Deepublish, 2015), h. 36.

2. Manajemen dipandang sebagai upaya-upaya yang dilakukan orang untuk pencapaian tujuan-tujuan organisasi melalui proses optimasi sumber daya manusia, material, dan keuangan.
3. Manajemen dipandang sebagai bentuk koordinasi dan pengintegrasian dari berbagai sumber daya (manusia dan cara) untuk menyelesaikan tujuan-tujuan khusus dan tujuan-tujuan yang bervariasi (umum).
4. Manajemen dipandang sebagai suatu bentuk kerja yang melingkupi koordinasi sumber daya-sumber daya manusia-tanah, tenaga kerja, dan modal untuk menyelesaikan target-target organisasi.

Beberapa pandangan yang dikemukakan di atas tersebut, pada intinya, merujuk pada suatu kesimpulan pokok yaitu adanya pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya, baik tujuan yang bersifat khusus maupun tujuan yang bersifat umum. Pencapaian tujuan organisasi dilakukan dengan cara interaksi, koordinasi, pengintegrasian, dan pembagian tugas secara profesional dan proporsional untuk mengelola sumber daya yang ada, baik sumber daya manusia (tenaga kerja), material (tanah), keuangan (modal), maupun cara yang digunakan. Dalam konteks ini, profesional dimaknai sebagai bentuk pembagian tugas sesuai dengan keahlian dan keterampilan sumber daya-sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut. Sedangkan proporsional dimaknai sebagai pembagian tugas yang seimbang antara kemampuan yang dimiliki oleh sumber daya manusianya dengan beban kerja yang harus ditunaikan. Sehingga dengan upaya ini, setiap sumber daya manusia yang terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi tersebut tidak kelebihan beban yang akan berakibat pada lambannya pencapaian tujuan dimaksud bahkan terjadi kegagalan.

Wijayanti[8] memandang manajemen secara lebih detail dengan merinci pengertian sebagai berikut:

[8] Irene Diana Sari Wijayanti, *Manajemen* (Jogjakarta: Mitra Cendikia Press, 2008), h. 2.

1. Manajemen sebagai seni

   Pandangan ini mengadopsi pendapat Mary Parker Pollet, yang berpendapat bahwa manajemen merupakan seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain.

2. Manajemen sebagai proses

   Pandangan tersebut diadopsi dari pendapat Stoner, dimana manajemen dimaknai sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya lainnya agar dapat secara maksimal mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

3. Manajemen sebagai ilmu dan seni

   Pandangan tersebut diadopsi dari apa yang disampaikan Luther Gulick, di mana manajemen dimaknai sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (*science*) yang berusaha secara sistematis untuk memahami bagaimana dan mengapa manusia bekerja sama untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi/perusahaan serta membuat sistem ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan.

4. Manajemen sebagai profesi

   Pandangan ini diadopsi dari apa yang dikemukakan Edgar H. Schein, dimana manajemen dipandang sebagai suatu profesi yang menuntut seseorang untuk bekerja secara profesional. Manajemen sebagai profesi ini memiliki beberapa karakteristik, diantaranya adalah:

   a. Para profesional membuat keputusan berdasarkan prinsip-prinsip umum.
   b. Para profesional mendapatkan status mereka karena berhasil mencapai standart prestasi kerja tertentu.
   c. Para profesional harus ditentukan oleh suatu kode etik yang kuat.

Pendapat lain mengenai manajemen dipandang sebagai suatu proses khusus yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengimplementasian, dan pengawasan yang dilakukan untuk

menentukan serta mencapai sasaran sebuah organisasi melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya (George Terry, 1964).[9] Pandangan ini menurut penulis lebih menekankan pada fungsi-fungsi yang melekat pada manajemen yang harus dijalankan dalam pencapaian tujuan sebuah organisasi. Namun demikian, di sisi yang lain pandangan ini juga menyertakan gagasan bahwa untuk mencapai tujuan melalui fungsi-fungsi tersebut tidak lain melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya yang dimiliki organisasi. Sehingga dengan berpegang pada fungsi-fungsi manajemen tersebut dalam pemanfaatan sumber daya yang ada, tujuan organisasi akan dapat tercapai secara maksimal. Pandangan yang disampaikan oleh George Terry tersebut dikuatkan oleh Syafiie[10] bahwa untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan mengenai manajemen (termasuk pengertiannya) dapat menganalisis dari fungsi-fungsinya.

Ordway Tead (1951)[11] mengajukan pandangan mengenai manajemen sebagai suatu proses dan perangkat yang mengarahkan serta membimbing aktivitas suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Istilah "perangkat" yang dimaksud dalam pandangan tersebut adalah pemimpin suatu organisasi. Pandangan Tead tersebut menekankan pada upaya-upaya bagaimana seorang pemimpin dalam suatu organisasi melakukan aktivitas maksimal untuk mengarahkan dan membimbing sumber daya manusia (tenaga kerja) yang ada agar bekerja sesuai dengan tugas masing-masing untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan.

Sedangkan Atmosudirdjo (1982)[12] mengemukakan bahwa manajemen merupakan pengendalian dan pemanfaatan dari semua faktor serta sumber daya yang menurut suatu perencanaan, diperlukan untuk mencapai atau menyelesaikan suatu prapta (suatu yang harus dicapai) atau tujuan kerja yang tertentu.

---

[9] lihat Inu Kencana Syafiie, *Ilmu Administrasi Publik* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2006), h. 49.

[10] *Ibid*, h. 50.

[11] *Ibid*, h. 49.

[12] *Ibid*, h. 49.

Pandangan yang dikemukakan oleh Atmosudirdjo dengan menggunakan istilah "pengendalian" tersebut, sejalan apabila dikorelasikan dengan pendapat Nugroho[13] dalam pembahasan mengenai kebijakan publik. Menurutnya, kebijakan publik dapat dipandang sebagai sebuah manajemen yang harus dikendalikan secara maksimal.

Pengendalian dalam konteks kebijakan publik meliputi tiga hal pokok, yaitu pengawasan (*monitoring*), evaluasi, dan pengganjaran. Pengawasan adalah upaya pemantauan dengan penilaian untuk tujuan mengendalikan pelaksanaan agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Evaluasi dalam konteks ini dipandang sebagai upaya penilaian pencapaian kinerja yang dilaksanakan. Sedangkan pengganjaran termasuk di dalamnya penghukuman, merupakan pemberian insentif atau disinsentif yang ditetapkan dan diberikan sebagai hasil dari pengawasan dan evaluasi yang dilakukan.

Dengan demikian, berdasarkan asumsi yang dikemukakan oleh Nugroho tersebut, dalam konteks manajemen sejatinya juga harus dikendalikan dengan menekankan pada tiga aspek pokok tersebut. Manajemen harus dimonitoring (diawasi) agar dalam pelaksanaannya sesuai dengan yang telah direncanakan. Manajemen harus dievaluasi secara periodik untuk mengetahui efektif atau tidaknya suatu manajemen dalam mencapai tujuan, serta harus ada pengganjaran bagi mereka yang melaksanakan tanggung jawab sesuai dengan tugas yang dibebankan, atau pemberian sanksi (*punishment*) bagi mereka yang tidak melaksanakan tanggung jawab yang dibebankan.

Dari beberapa pandangan mengenai manajemen tersebut, penulis ingin memberikan pandangan terkait manajemen, yakni suatu upaya pemberian bimbingan dan pengarahan melalui perencanaan, koordinasi, pengintegrasian, pembagian tugas secara profesional, dan proporsional, pengorganisasian, pengendalian, dan pemanfaatan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Dalam pengertian tersebut,

[13] Riant D Nugroho, *Public Policy, Dinamika Kebijakan, Analisis Kebijakan, Manajemen Kebijakan* (Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2009), h. 665.

manajemen dapat dipandang sebagai suatu *seni*, di mana terdapat cara sebagai upaya membimbing dan mengarahkan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan.

Manajemen juga dapat dipandang sebagai suatu *proses*, yang meliputi perencanaan, pengoordinasian, pengintegrasian, pembagian tugas, pengorganisasian, pengendalian, dan pemanfaatan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan. Manajemen juga dipandang sebagai *ilmu* dan *seni*, yang di dalamnya terdapat upaya memahami secara sistematis bagaimana dan mengapa manusia melakukan kerja sama untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan. Manajemen dapat dipandang sebagai *profesi*, mengingat dalam pencapaian tujuan organisasi secara optimum diperlukan profesionalitas masing-masing anggota dengan pembagian tugas secara profesional dan proporsional.

Pada akhirnya, manajemen dinilai sebagai suatu upaya-upaya bagaimana menuju ke arah perubahan yang lebih baik sesuai dengan tuntutan perkembangan zaman. Dalam konteks perubahan, penekanan manajemen terletak pada penggantian dari satu hal terhadap satu hal lainnya. Peter Drucker[14] mengatakan bahwa dalam analisis terbaru, manajemen dimaknai sebagai upaya merubah sesuatu dengan penggantian kenekatan dan kekuatan otot pada kekuatan pikiran, penggantian dari cerita rakyat dan tradisi dengan pengetahuan, dan penggantian kekerasan dan kerja sama. Kenekatan dan kekuatan otot yang sering datang dari mereka yang memiliki modal, bersikap sombong, kemudian juga berbuat sewenang-wenang dalam memperlakukan pelanggan, konsumen dan *partner* kerja. Sehingga pelayanan tidak diperhatikan secara serius, karena berasumsi bahwa perkembangan khususnya dalam sektor teknologi tidak akan mengalami perkembangan dengan cepat.

Pada dasarnya seringkali kehancuran bermunculan sebagai akibat dari tidak adanya pengalaman dan keahlian mereka yang menempati posisi manajer. Mereka hanya berpegang pada kebiasaan-kebiasaan atau tardisi yang sebelumnya dilakukan,

[14] Lihat Thomas S. Bateman dan Scott A. Snell, *Manajemen Kepemimpinan dan Kolaborasi Dalam Dunia Yang Kompetitif*. Edisi Ketujuh (Jakarta: Salemba Empat, 2008), h. 4.

mengabaikan perubahan dan perkembangan. Akibatnya mereka seringkali membuat keputusan-keputusan yang buruk yang berdampak pada carut-marutnya apa yang sudah direncanakan dan harus dicapai. Oleh karenanya, pekerjaan yang hanya berpegang pada kenekatan, kekuatan otot, bersandar pada cerita rakyat dan tradisi atas kebiasaan, serta mendahulukan kekerasan harus digantikan dengan kekuatan pikiran, pengetahuan serta terbangunnya kerja sama seperti yang disampaikan di atas.

B. Unsur-unsur Manajemen

Unsur-unsur manajemen secara sederhana dapat dimaknai sebagai suatu elemen pokok yang harus ada di dalamnya; manajemen tidak akan sempurna bahkan tidak dapat dikatakan sebagai manajemen tanpa kehadiran 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,[15] 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.,[16] 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 unsur-unsur manajemen adalah sebagai berikut:

---

[15] Lihat Yayat M. Herujito, *Dasar-dasar Manajemen* (Jakarta: Grasindo, 2001), h. 6.
[16] *Ibid*. h. 6.

1. Metode;
2. Manusia;
3. Uang;
4. Material.

Moony James D. (1954)[17] mengemukakan pandangan mengenai unsur-unsur yang terkandung dalam manajemen secara lebih ringkas, dengan mamasukkan 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[18] 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

[17] *Ibid.* h. 6.
[18] *Ibid.* h. 6.

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, di mana 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. 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 mebutuhkan perhatian yang baik dalam proses manajemen, karena dengan pengaturan yang baik akan memberikan dampak efisiensi.

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, pengoordinasian, 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 antarmanusia yang terlibat, bukan sebaliknya menggunakan kenekatan, 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.

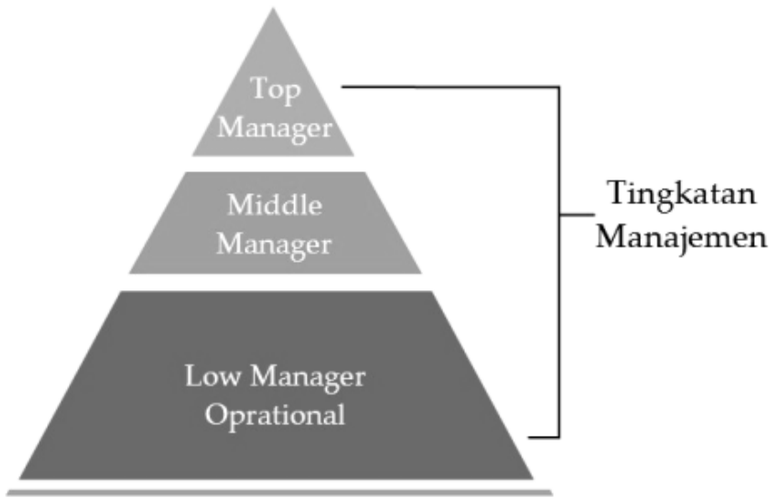
C. Piramida Kekuasaan dalam Manajemen

Perkembangan kebutuhan dan keinginan manusia yang terus berkembang, juga menuntut perkembangan berbagai faktor lain guna memenuhi kebutuhan dan keinginan tersebut. Sejak zaman dahulu yang dimulai dari fase di mana manusia menggantungkan kehidupan sepenuhnya pada alam, bergeser pada fase manusia berambisi menundukkan alam untuk pemenuhan dan keinginan hidupnya, hingga pada saat sekarang di mana manusia mulai sadar menyelaraskan diri dengan lingkungan menunjukkan betapa senantiasa bergeraknya kehidupan ini.

Perkembangan yang terus bergerak tersebut, juga menyuburkan tumbuhnya berbagai organisasi sebagai wadah berhimpun antar-manusia untuk melakukan berbagai aktivitas, tentunya dalam hal pemenuhan kebutuhan dan berbagai keinginannya. Berbagai jenis dan macam organisasi yang ada, juga memiliki perbedaan karakter, ciri khas, ideologi, struktur, dan lain sebagainya. Namun demikian, secara umum, menurut Siagian seperti yang dikutip oleh Sukwiaty, dkk.,[19] dalam konteks kekuasaan (kepemimpinan), terdapat tiga tingkatan, yaitu:

1. *Top management* (manajemen tingkat atas) atau juga sering disebut dengan *chief executive officer* atau *top manager.*
2. *Middle management* (manajemen tingkat menengah) atau sering disebut dengan kepala bagian atau sebutan lain yang sejenis.
3. *Lower management* (manajemen tingkat bawah), dikenal juga dengan sebutan manajemen tingkat operasional, meliputi: *supervisor*, kepala seksi, dan mandor atau sebutan lain yang sejenis.

Tingkatan-tingkatan kekuasaan dalam manajemen tersebut dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 2.1. Tingkatan Kekuasaan Dalam Manajemen
Sumber: Sukwiaty, dkk. (2016: 6)

[19] Sukwiaty, dkk., *Ekonomi* (Yogyakarta: Yudhistira, 2016), h. 7.

Masing-masing tingkatan manajemen tersebut memiliki wilayah kerja dan membutuhkan keterampilan yang berbeda-beda. Secara umum, keterampilan dalam manajemen terbagi dalam tiga bagian sesuai tingkatannya, yakni keterampilan konseptual (*conceptual skill*) untuk tingkatan *top manager*, keterampilan kemanusiaan (*human skill*) atau komunikasi (*communication skill*) untuk tingkatan *middle manajer*, dan keterampilan teknis (*technical*) untuk tingkatan *lower manajer*.

a. Keterampilan Konseptual (*Conceptual Skill*)

Keterampilan konseptual oleh sebagian ahli disebut juga keterampilan konsepsional. Konsep ini harus dimiliki manajer tingkat atas (*top manager*). Keterampilan ini merupakan keterampilan seorang manajer dalam menelurkan ide atau gagasan dan membuat konsep demi kemajuan organisasi. Ide atau gagasan harus dapat dijabarkan menjadi suatu rencana kegiatan yang kemudian termanifestasi ke dalam sebuah konsep. Proses penjabaran ide atau gagasan dan konsep tersebut menjadi suatu rencana kerja yang konkrit, yang selanjutnya disebut sebagai *planning* (perencanaan). Sehingga dengan demikian, keterampilan konseptual atau konsepsional juga merupakan keterampilan untuk membuat rencana kerja.

Dari paparan di atas, terlihat bahwa keterampilan ini sangat dibutuhkan bagi mereka yang menduduki posisi manajemen puncak. Semakin tinggi posisi manajemen yang menjadi wewenangnya, maka harus semakin tinggi pula keterampilan konseptual atau konsepsional yang dimiliki. Manajer puncak yang tidak memiliki keterampilan ini, dapat dipastikan organisasi yang dipimpinnya akan mengalami stagnasi dan tidak akan berkembang sesuai dengan tuntutan zaman. Stagnasi organisasi pada kondisi tersebut akhirnya tidak akan mampu bersaing dengan organisasi sejenis lainnya, akan ditinggalkan oleh kliennya dan bahkan terancam bubar.

b. Keterampilan Kemanusiaan (*Human Skill*) atau Komunikasi (*Commu-nication Skill*)

Keterampilan kemanusiaan (*human skill*) atau komunikasi (*communi-cation skill*) harus dimiliki oleh manajer tingkat menengah. Keterampilan ini merupakan keterampilan seorang manajer/pimpinan dalam berkomunikasi dan menjalin hubungan kerja dengan berbagai pihak, khususnya berkomunikasi dan hubungan dengan bawahannya. Keterampilan berkomunikasi senantiasa disandingkan dengan hubungan antarmanusia karena komunikasi merupakan ujung tombaknya. Dengan komunikasi yang baik, hubungan akan tercipta dengan baik, sebaliknya apabila komunikasi tidak baik, maka hubungan antarmanusia juga tidak akan baik. Komunikasi yang tidak baik merupakan awal munculnya saling curiga, melahirkan saling tidak percaya dan pada akhirnya muncul perpecahan.

Oleh karena itu, keterampilan berkomunikasi dan hubungan antarmanusia harus dimiliki oleh manajer tingkat menengah, karena berposisi sebagai penyambung antara manajer yang di atasnya dan manajer yang ada di bawahnya. Komunikasi yang persuasif dan bersahabat akan membuat bawahan merasa dihargai dan kemudian melahirkan sikap terbuka kepada atasan. Namun demikian, kendatipun dalam tingkatan manajemen, keterampilan kemanusiaan atau berkomunikasi ini ditekankan pada manajer tingkat menengah, namun sebenarnya juga harus dimiliki oleh manajer tingkat atas dan manajer tingkat bawah.

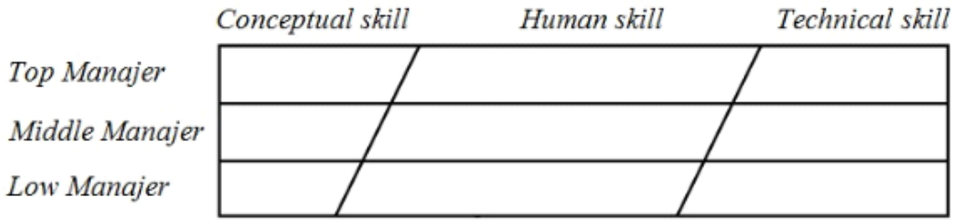
c. Keterampilan Teknis (*Technical Skill*)

Keterampilan teknis (*technical skill*) merupakan keterampilan untuk menjalankan suatu pekerjaan tertentu dan yang bersifat teknis, misalnya memperbaiki mesin, membuat kursi, merangkai bunga, mengantarkan surat, dan lain sebagainya. Keterampilan teknis pada umumnya merupakan bekal bagi manajer pada tingkat yang lebih rendah. Sehingga semakin rendah tingkat manajerial seseorang, maka juga akan semakin besar tuntutan bekal keterampilan teknis yang harus dikuasai. Hal tersebut sebenarnya wajar, karena pada tingkatan yang lebih rendah tentu

harus lebih bersifat sebagai pelaksana teknis yang harus menguasai unsur-unsur teknis tersebut.

Pada dasarnya setiap manajer harus memiliki ketiga keterampilan tersebut, mulai dari keterampilan konseptual (*conceptual skill*), konsep kemanusiaan (*human skill*) atau berkomunikasi (*communication skill*), dan keterampilan teknis (*technical skill*). Namun demikian, paparan di atas ingin menegaskan bahwa setiap tingkatan manajer memerlukan komposisi dan proporsi keterampilan yang berbeda-beda. Dengan demikian, semakin tinggi tingkatan manajer, maka semakin memerlukan keterampilan konseptual, dan semakin sedikit membutuhkan keterampilan teknis. Semakin rendah tingkatan manajer maka semakin banyak memerlukan keterampilan teknis, dan sema-kin sedikit memerlukan keterampilan konseptial. Sedangkan keterampilan kemanusiaan dan berkomunikasi, sebenarnya dibutuhkan setiap manajer dalam semua tingkatan, baik manajer tingkatan atas, menengah, maupun bawah.

Komposisi/proporsi keterampilan manajer dalam tiga tingkatan di atas, dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 2.2. Komposisi/Proporsi Keterampilan Manajer

Sumber: Sukwiaty, dkk. (2016:7)

Kendatipun pada gambar di atas, ada pemilahan komposisi keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang manajer, namun manajer pada tingkatan atas sejatinya menguasai ketiga keterampilan tersebut. Seorang manajer tingkatan atas selain memiliki keterampilan konseptual (*conceptual skill*) dan kemanusiaan (*human skill*) atau berkomunikasi (*communication skill*) yang baik, namun akan lebih terlihat hebat apabila juga memahami keterampilan teknis (*technical skill*) dengan baik. Karena biasanya, manajer yang memiliki keterampilan konseptual yang baik, dimulai dari

keterampilannya menguasai hal-hal yang bersifat teknis. Sehingga kesimpulannya, manajer yang hebat adalah manajer yang menguasai ketiga jenis keterampilan di atas, yakni konseptual, kemanusiaan atau berkomunikasi, dan keterampilan teknis.

Menurut Herujito[20] apabila dilihat dari kemampuan berpikir kaitannya dengan tingkatan dalam manajemen, semakin tinggi posisi seseorang dalam suatu lingkaran manajemen, maka ia semakin dituntut untuk berpikir secara:

1) Konseptual, yakni senantiasa memunculkan ide atau gagasan dan konsep yang selanjutnya dijabarkan dalam perencanaan kerja untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif.
2) Strategis, yakni penentuan target sebagai tujuan jangka panjang dan merumuskan langkah-langkah bagaimana cara mencapainya. Karena merupakan suatu yang berjangka panjang, maka harus dilakukan secara terus menerus, meningkat, dan berdasarkan pada sudut pandang tentang apa yang akan terjadi di masa yang akan datang. Sehingga pada dasarnya, berpikir strategis merupakan berpikir untuk selalu melakukan upaya-upaya yang tepat sesuai dengan perubahan yang terjadi dalam pencapaian tujuan jangka panjang organisasi.
3) Makro, yakni upaya yang dilakukan seseorang untuk melakukan hal-hal yang bersifat komprehensif, meliputi berbagai faktor yang berhubungan dengan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi secara maksimal.

Sebaliknya, semakin rendah posisi seseorang dalam lingkaran manajemen, maka semakin dituntut untuk berpikir secara:

1) Operasional, yakni cara berpikir yang merupakan pengejawantahan dari konseptual. Artinya, ide dan konsep yang telah dicanangkan, kemudian dilanjutkan dengan hal-hal yang bersifat lebih rinci agar dapat dilaksanakan guna pencapaian tujuan organisasi. Berpikir operasional biasanya berkaitan dengan pandangan orang lain, prioritas, alternatif, akibat, tebakan, keputusan, resolusi konflik, kreativitas, dan sebagainya.

[20] Yayat M. Herujito, *Dasar-dasar Manajemen* (Jakarta: Grasindo, 2001), h. 16.

2) Teknis, yakni berpikir suatu pekerjaan tertentu yang hasilnya dapat dinilai pada saat itu juga, karena hasilnya bersifat jangka pendek. Berpikir teknis merupakan upaya yang dilakukan seseorang yang langsung menyentuh pada pelaksanaan pekerjaan tertentu.
3) Mikro, yakni upaya berpikir seseorang yang hanya terfokus pada bagian-bagian tertentu saja. Berpikir mikro dalam kaitannya dengan manajemen merupakan upaya berpikir seseorang yang hanya terfokus pada tugas dan tanggung jawabnya secara teknis. Sehingga cara berpikir demikian tidak akan tahu menahu dengan pekerjaan orang lain atau bagian lainnya.

Herujito menambahkan bahwa dalam keterampilan manajemen, apabila dilihat dari produktivitasnya maka seseorang yang menduduki posisi sebagai manajer puncak akan lebih sulit diukur keberhasilan atau kegagalannya. Sebaliknya, mereka yang berada pada posisi rendah dalam manajemen akan semakin mudah dinilai keberhasilan dan kegagalannya dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai tujuan. Sulitnya mengukur produktivitas seseorang yang menduduki posisi sebagai manajer puncak karena yang dikerjakan berkutat pada tataran teoritis, ide atau gagasan, dan konsep. Sedangkan manajer di tingkatan rendah akan lebih mudah diukur karena langsung berkenaan dengan pelaksanaan pekerjaan. Sehingga apabila pekerjaannya tidak terlaksana atau tidak berjalan secara maksimal, maka dapat dikatakan bahwa produktivitas orang tersebut rendah.

D. Fungsi Manajemen

Paparan di atas senantiasa menekankan pada pencapaian tujuan sebagai ujung dari suatu proses manajemen. Karena pada dasarnya adanya manajemen memang diperuntukkan bagaimana mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Contoh pendirian sebuah perusahaan oleh seseorang atau sekelompok orang yang berkolaborasi, tentu memiliki tujuan yang akan dan harus dicapai. Tujuan-tujuan dari pendirian perusahaan tersebut misalnya untuk mendapatkan keuntungan yang maksimal, penyediaan lapangan pekerjaan, pemberdayaan, dan pemanfaatan

sumber daya alam sekitar, dan seterusnya.

Tujuan-tujuan yang telah ditetapkan akan dapat tercapai apabila manajemen (pengelolaan) sumber daya yang dimiliki oleh perusahan tersebut dijalankan secara baik. Untuk mengatakan bahwa manajemen dijalankan secara baik dalam pencapaian tujuan yang telah ditentukan, maka harus dilihat dari fungsi-fungsinya yang berjalan secara baik. Apabila fungsi-fungsi manajemen dijalankan dengan baik, maka tentunya manajemen dalam upaya pencapaian tujuan dilakukan dengan baik. Sebaliknya, apabila fungsi-fungsi manajemen yang ada tidak dijalankan sebagaimana mestinya, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen yang ada juga tidak baik. Berkenaan dengan fungsi-fungsi manajemen, beberapa ahli mengajukan pendapat dengan perspektif masing-masing seperti yang dipaparkan oleh Syafiie[21] berikut ini.

Henri Fayol (1916) mengemukakan pandangannya mengenai fungsi-fungsi manajemen sebagai berikut:

1. *planning* (perencanaan);
2. *organizing* (pengorganisiran);
3. *commanding* (pengarahan);
4. *coordinating* (pengoordinasian); dan
5. *controlling* (pengawasan).

Luther M. Gullick (1930)[22] menyatakan bahwa fungsi-fungsi manajemen di antaranya adalah:

1. *planning* (perencanaan);
2. *organizing* (pengorganisiran);
3. *staffing* (penyusunan personalia);
4. *directing* (pengerahan);
5. *coordinating* (pengoordinasian);
6. *reporting* (pelaporan); dan
7. *budgeting* (penganggaran).

---

[21] Lihat Inu Kencana Syafiie, *Ilmu Administrasi Publik* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, e. 2006), h. 50.

[22] *Ibid.* h. 50.

Harold Koonts dan Cyriil O'Donnel[23] menyampaikan bahwa fungsi-fungsi manajemen meliputi:

1. *planning* (perencanaan);
2. *organizing* (pengorganisiran);
3. *staffing* (penyusunan personalia);
4. *directing* (pengerahan); dan
5. *controlling* (pengawasan).

Pandangan John D. Millet[24] mengenai fungsi-fungsi manajemen lebih ringkas dari beberapa pandangan yang lain, yakni:

1. *directing* (pengerahan); dan
2. *facilitating* (pemfasilitasan).

Fungsi-fungsi manajemen menurut pandangan Jonh F. Mee[25] terdiri dari:

1. *planning* (perencanaan);
2. *organizing* (pengorganisiran);
3. *motivating* (pemberian motivasi); dan
4. *controlling* (pengawasan).

Pandangan George R. Terry (1964)[26] mengenai fungsi-fungsi manajemen lazim menggunakan akronim POAC, yaitu:

1. *planning* (perencanaan);
2. *organizing* (pengorganisiran);
3. *actuating* (pengaktualisasian);
4. *controlling* (pengawasan).

Pandangan Urwick[27] mengenai fungsi-fungsi manajemen adalah sebagai berikut:

1. *forecasting* (peramalan);
2. *planning* (perencanaan);

---

[23] *Ibid.* h. 50.
[24] *Ibid.* h. 50
[25] *Ibid.* h. 50.
[26] *Ibid.* h. 50.
[27] Sukwiaty, dkk., *Ekonomi* (Yogyakarta: Yudhistira, 2016), h. 17.

3. *organizing* (pengorganisiran);
4. commanding (pengarahan);
5. *coordinating* (pengkoordinasian); dan
6. *controlling* (pengawasan).

Pandangan John D. Millet[28] mengenai fungsi-fungsi manajemen adalah sebagai berikut:

1. *palnning* (perencanaan);
2. *directing* (pengerahan);
3. *asembling reources* (pengumpulan sumber-sumber);
4. *facilitating* (pemfasilitasan)

Pandangan Sondang P. Siagian[29] mengenai fungsi-fungsi manajemen adalah sebagai berikut:

1. *planning* (perencanaan)
2. *organizing* (pengorganisiran)
3. *motivating* (pemberian motivasi), dan
4. *controlling* (pengawasan)
5. *evaluating* (evaluasi)

Dari berbagai pandangan mengenai fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan para ahli tersebut, penulis tidak memberikan penilaian pandangan mana yang paling ideal untuk diterapkan. Karena pada dasarnya, pandangan tersebut dikemukakan berdasarkan asumsi masing-masing sesuai dengan kondisi dan situasi lingkungan, pengetahuan serta berbagai faktor lainnya. Namun demikian, kendatipun dari sisi jumlah fungsi manajemen tersebut berbeda antara satu sama lain, akan tetapi merujuk pada esensi yang sama. Perbedaan hanya terletak pada penggabungan antara satu fungsi dengan fungsi lainnya, sedangkan ahli yang lain lebih mendetailkan fungsi-fungsi tersebut.

Sebagaimana dipaparkan sebelumnya, seringkali manajemen pada hakikatnya dilaksanakan dalam berbagai dinamika kehidupan sehari-hari untuk mencapai tujuan dalam rangka

[28] *Ibid*. h. 17.
[29] *Ibid*. h. 17.

pemenuhan kebutuhan. Namun yang menjadi persoalan adalah apakah aktivitas manajemen tersebut dilakukan secara sadar, apakah sesuai dengan fungsi-fungsinya, dan apakah dilakukan secara berkesinambungan antara fungsi-fungsi manajemen tersebut? Pertanyaan ini dikemukakan sebenarnya untuk membedakan antara kegiatan yang dimanajerial dengan kegiatan yang tidak dimanajerial. Dalam paparan ini memang perlu dipertegas bahwa tidak semua aktivitas dapat dikatakan sebagai aktivitas manajemen. Aktivitas manajemen harus memenuhi unsur-unsur manajemen, menjalankan fungsi-fungsi, serta memenuhi elemen-elemen lainnya.

Gambaran sederhananya, seorang ibu yang memberikan obat kepada anaknya yang sedang sakit, bukan kemudian secara otomatis ibu tersebut menjadi seorang dokter. Seorang dokter harus memiliki unsur-unsur dan berbagai hal yang harus dikuasai berkenaan dengan dunia kedokteran. Demikian juga dengan manajemen, tidak semua aktivitas dapat dikatakan sebagai aktivitas manajemen hanya karena terpenuhinya beberapa unsur dan melaksanakan sebagian fungsi-fungsinya. Melainkan harus memenuhi unsur-unsur yang ada serta terpenuhinya elemen-elemen lainnya. Dengan demikian, yang harus ditekankan adalah bahwa penerapan manajemen termasuk penerapan fungsi-fungsinya harus dilakukan secara keseluruhan dan secara sengaja mengupayakannya. Fungsi manajemen merupakan suatu proses kegiatan yang saling berkaitan antara satu dengan lainnya. Sehingga dengan batasan demikian, dapat kiranya dibedakan antara aktivitas yang tergolong sebagai manajemen dan yang tidak tergolong sebagai manajemen.

Selanjutnya terlepas dari memasukkan satu atau dua fungsi terhadap satu fungsi, atau sebaliknya memisahkan satu fungsi terhadap beberapa fungsi manajemen, kesimpulannya bahwa istilah dari fungsi-fungsi mana-jemen yang dipaparkan oleh beberapa ahli tersebut meliputi *forecasting, planning, assembling resources, organizing, leading, commanding, directing, staffing, motivating, actuating, coordinating, budgeting, facilitating, controlling,* dan *reporting*. Selanjutnya beberapa fungsi tersebut akan diuraikan secara singkat di bawah ini.

1. Fungsi *Forecasting* (Peramalan)

Fungsi ini merupakan suatu langkah awal dalam proses perencanaan untuk upaya penyusunan rencana-rencana orgnisasi yang kemudian dilanjutkan pada fungsi perencanaan. *Forecasting* (peramalan) pada umumnya berupa upaya mengira-ngira, menafsirkan, serta penyelidikan awal untuk melihat kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atau akan terjadi sebelum perencanaan yang pasti dibuat. Oleh karena itu, peramalan dalam konteks ini harus dapat memberikan perkiraan-perkiraan yang akurat berdasarkan analisis berbagai informasi dan data yang dapat dipercaya dan dapat dipertanggungjawabkan.

2. Fungsi *Planning* (Perencanaan)

Fungsi ini merupakan fungsi dasar dari keseluruhan manajemen. Dalam setiap komunitas (organisasi), dibutuhkan unsur kerjasama antarindividu yang mengantarkan pada pencapaian tujuan yang telah ditentukan. *Planning* mencakup kegiatan memilih visi (misi), tujuan, dan cara untuk mencapai tujuan. Dengan kata lain, bahwa berbagai aktivitas yang mendasarkan pada *planning* yang matang atas seluruh *input* dan proses yang ada, merupakan titik awal untuk menghasilkan *output* yang optimal. Sebaliknya, *output* yang dihasilkan tidak akan optimal bahkan tidak akan menghasilkan suatu *output* yang diharapkan apabila aktivitas yang dilakukan tidak dibarengi dengan *planning* yang matang.[30] Wijayanti,[31] memaparkan bahwa *planning* merupakan salah satu fungsi manajemen dengan lebih lengkap, yakni tidak hanya sebatas pemilihan visi (misi), tujuan dan cara yang akan digunakan. *Planning* juga harus meliputi penentuan kebijakan yang akan dijalankan, proyek, program, prosedur, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan guna pencapaian tujuan tersebut.

Dari argumentasi tersebut, *planning* dipandang sebagai suatu proses pengupayaan penggunaan sumber daya manusia yang dimiliki, sumber daya alam yang ada, dan sumber daya lainnya

[30] Ida Nuraida, *Manajemen Administrasi Perkantoran*. Cet. 5 (Yogyakarta: Penebit Kanisius, 2008), h.

[31] Irene Diana Sari Wijayanti, *Manajemen* (Jogjakarta: Mitra Cendikia Press, 2008), h. 10.

untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, seperti yang telah disampaikan bahwa *planning* merupakan fungsi paling mendasar dan paling awal yang harus dilalui untuk melakukan berbagai kegiatan mencapai sebuah tujuan. Arifin dan Hadi W[32] mengatakan bahwa dalam kegiatan *planning*, ada beberapa hal yang harus diperhatikan, di antaranya adalah:

a. Menentukan tujuan jangka pendek dan jangka panjang yang kemu-dian menjadi dasar penentuan tujuan-tujuan dari bagian-bagian yang lebih kecil.
b. Memformulasikan kebijakan yang akan dijalankan serta prosedur yang akan digunakan. Hal ini merupakan tahap lanjutan setelah tujuan yang akan dicapai telah ditetapkan.
c. Melakukan peninjauan secara periodik yang dimaksudkan untuk melihat perubahan-perubahan yang terjadi dan perlu penyesuaian tujuan yang telah ditetapkan.

3. Fungsi *Assembling Reources* (Pengumpulan Sumber)

Fungsi *assembling reources* (pengumpulan sumber) dipandang sebagai aktivitas pengumpulan sumber-sumber yang dibutuhkan dalam suatu organisasi atau perusahaan untuk menunjang berbagai upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sumber-sumber yang dimaksud dapat berupa personal, uang, alat-alat, serta berbagai kebutuhan lainnya.

4. Fungsi *Organizing* (Pengorganisasian)

Fungsi ini merupakan suatu proses penetapan struktur peran yang dibutuhkan untuk memasukkan orang-orang ke dalam sebuah organisasi. Sehingga dengan demikian, secara lebih teknis fungsi *organizing* merupakan suatu proses di mana fungsi-fungsi operasional, manusia, dan fasilitas terkoordinasikan untuk mencapai sasaran/tujuan yang telah ditetapkan. Dalam fungsi ini secara teknis kemudian dipilah oleh sebagian ahli menjadi beberapa fungsi manajemen yang lebih rinci menjadi *staffing*, *facilitating*, dan *coordinating*.

---

[32] Imamul Arifin & Giana Hadi W, *Membuka Cakrawala Ekonomi: Untuk SMS/MA Kelas XII, Program Ilmu Pengetahuan Sosial*, Bandung: PT. Setia Purna Inves, 2007), h. 70.

Fungsi *organizing* ini sangat bergantung pada bentuk organisasi yang ada. Sehingga sangat memungkinkan perbedaan antara *organizing* (pengorganisasian) pada satu orgnisasi dengan organisasi yang lain. Arifin dan Hadi W. menambahkan bahwa dalam *organizing*, tahap-tahap yang perlu dilakukan adalah sebagai berikut:

a. Penentuan dan penelitian kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.
b. Pengklasifikasian kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan, agar berjalan secara sistematis.
c. Pembagian tugas kepada elemen-elemen di dalamnya sesuai dengan yang telah ditentukan dan keahliannya.

Paparan tersebut sejalan dengan apa yang disampaikan Wijayanti[33] bahwa fungsi *organizing* merupakan penetapan sumber daya-sumber daya dan kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan, perancangan dan pengembangan kelompok kerja, penugasan tanggung jawab tertentu, serta pendelegasian wewenang dari atasan terhadap sumber daya manusia yang ada di bawahnya.

5. Fungsi *Directing* (Pengarahan)

Fungsi ini, oleh sebagian ahli, juga sering disebut sebagai fungsi *leading*, sehingga orang yang memiliki wewenang mengarahkan disebut sebagai pemimpin. Fungsi *directing* merupakan suatu proses memotivasi, membimbing, dan mengarahkan sumber daya manusia yang dimiliki dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Seorang pemimpin harus dapat berkomunikasi, memberikan petunjuk, berinisiatif, serta dapat memberikan dorongan kepada sumber daya manusia yang dimiliki. Karena berhasil tidaknya pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sangat dipengaruhi oleh efektivitas kepemimpinan yang dijalankan, pemberian motivasi, serta pengembangan komunikasi antara atasan dan bawahan.

---

[33] Irene Diana Sari Wijayanti, *Manajemen* (Jogjakarta: Mitra Cendikia Press, 2008), h. 10.

Motivasi dalam konteks ini diartikan sebagai usaha untuk mengefektifkan pekerjaan dengan mencurahkan perhatian, tenaga, dan pikiran secara penuh kepada usaha pekerjaan yang sedang dijalankan. Sedangkan komunikasi diartikan sebagai upaya menceritakan, mencapaikan suatu maksud atau tujuan yang berupa gagasan dan pengaruh, sehingga orang yang diajak bicara (komunikan) dapat memahami apa yang diinginkan.

Pemberian motivasi dan pengembangan komunikasi dalam konteks ini merupakan bagian pokok yang harus ada dalam konsep kepemimpinan, kendatipun berbagai literatur mengajukan pandangan yang berbeda mengenai tipe-tipe kepemimpinan. Salah satu pandangan yang dapat dijadikan gambaran mengenai tipe kepemimpinan adalah disampaikan oleh George R. Terry. Ia mengemukakan pandangan bahwa tipe kepemimpinan ada enam, di antaranya adalah tipe kepemimpinan pribadi, nonpribadi, otoriter, demokratis, paternalistis, dan kepemimpinan menurut bakat.[34]

Dari paparan tersebut, sebenarnya juga terlihat bahwa fungsi ini dalam konteks yang lebih teknis, dapat dipilah menjadi beberapa fungsi manajemen seperti yang digunakan oleh beberapa ahli. Fungsi-fungsi tersebut adalah fungsi *leading* dan *motivating*. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kedua fungsi tersebut merupakan fungsi manajemen yang dapat disebut sebagai fungsi *directing* atau fungsi *leading* yang di dalamnya tercakup fungsi *motivating*. Namun demikian, beberapa fungsi yang termasuk dalam fungsi *directing* tetap akan dibahas selanjutnya secara terpisah, kendatipun tidak secara detail.

6. Fungsi *Leading* (Memimpin)

Menurut Ismainar,[35] fungsi pengarahan (*leading, stafing, directing*) merupakan satu fungsi di mana beberapa fungsi manajemen tersebut dipandang sebagai suatu kegiatan pengaturan pada sumber daya manusia dan sumber daya fisik lain yang dimiliki

[34] Imamul Arifin & Giana Hadi W, *Membuka Cakrawala Ekonomi,* (Bandung: PT. Setia Purna Inves, 2007). h. 71.

[35] Hetty Ismainar, *Administrasi Kesehatan Masyarakat*, (Yogyakarta: Penerbit Deepublish, 2015), h. 40.

untuk menjalankan rencana dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan Herujito[36] mengatakan bahwa memimpin adalah pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer agar orang-orang lain bertindak. Menurutnya, dalam konteks manajemen memimpin bukanlah proyeksi dari sifat pribadi, melainkan merupakan suatu jenis pekerjaan khusus yang terdiri dari keahlian yang dapat dikelompokkan ke dalam golongan yang sama, sehingga menuntut dirinya sebagai seorang *generalist.*

Fungsi *leading* sebagai salah satu fungsi dari manajemen terdiri dari beberapa kegiatan, di antaranya:

a. Mengambil keputusan (*decision making*), yaitu pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer dalam memperoleh kesimpulan-kesimpulan dan pendapat (*conclution and judgement*) untuk membuat keputusan suatu persoalan.

b. Mengadakan komunikasi (*communication*), yaitu pekerjaan seorang manajer terutama dalam menjamin pengertian antara dirinya dengan orang-orang yang dipimpinnya. Tugas seorang pemimpin hubungannya dengan komunikasi adalah memberikan pemahaman mengenai tradisi, sejarah, tujuan, politik, dan perubahan yang berkaitan dengan organisasinya. Selain itu, seorang pemimpin juga harus dapat memberikan pemahaman kepada bawahannya mengenai tiga hal pokok, yakni mengenai struktur organisasi, hubungan kerja dan aktivitas, serta hal-hal yang berkenaan dengan kepegawaian bagian satu dan lainnya. Dengan demikian, bawahan harus dapat menyesuaikan diri dengan tugas-tugasnya dan juga kebiasaan yang berlaku dalam organisasi yang mewadahinya. Pada intinya, fungsi komunikasi adalah untuk menjamin saling pengertian antara pemimpin sebagai manajer dan bawahan. Karena tersendatnya komunikasi antara manajer sebagai pemimpin dengan bawahannya dalam suatu organisasi akan menimbulkan saling tidak percaya dan kemudian perpecahan.

c. Memberikan motivasi (*motivating*), yaitu pekerjaan seorang manajer dalam memberikan inspirasi, semangat, dan dorongan

[36] Yayat M. Herujito, *Dasar-dasar Manajemen* (Jakarta: Grasindo, 2001), h. 20.

kepada orang lain untuk bertindak. Motif di sini dipandang sebagai suatu dorongan baik yang datang dari dalam dirinya maupun dari luar dirinya yang memberikan suatu kekuatan yang sangat besar untuk melakukan sesuatu. Motivasi diarahkan kepada sumber utama tingkah manusia (*mainspring human behavior*) dan hal ini merupakan keahlian manajemen yang dianggap paling sulit. Oleh sebab itu seorang manajer sebagai pemimpin harus memiliki keahlian dan keterampilan khusus, sehingga tahu kapan waktunya dan di mana tempatnya untuk memberikan motivasi kepada orang-orang lain untuk bertindak mencapai tujuan bersama.

d. Memilih orang-orang yang tepat untuk kelompoknya (*selecting pople*), yaitu pekerjaan seorang manajer untuk memilih orang-orang yang terbaik dan cocok untuk bekerja sama dengan anggota kelompok lain.

e. Mengembangkan orang-orang (*developing pople*), yaitu pekerjaan seorang manajer dalam memperbaiki pengetahuan, sikap, dan pola tindakan orang lain, yaitu dengan melatih dan mengembangkannya. Hal tersebut dapat dilakukan dengan beberapa cara, yakni penilaian hasil kerja (*appraisal of performance*), pemberian saran dan nasihat (*counseling*), latihan dan instruksi perorangan (*coaching*), dan perintisan tindakan latihan (*training*).

Herujito menambahkan bahwa *leading* merupakan fungsi pokok manajemen yang sangat nyata dan keahlian memimpin merupakan keahlian hubungan antarmanusia (*human relation*). Maka dari pada itu tersebut, kesimpulan yang dapat dikemukakan adalah hubungan antarmanusia yang sempurna dan manajemen yang efektif adalah suatu hal yang tidak dapat dipisahkan.

7. Fungsi *Commanding* (Pengarahan)

Menurut Nawawi,[37] fungsi *commanding* diartikan sama dengan *directing*, yakni pengarahan. Dengan dasar tersebut, *commanding* di sini dapat dipandang sebagai suatu upaya pemberian motivasi, pembimbingan, dan pengarahan sumber daya manusia dalam

[37] Lihat Novianty Djafri, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah (Pengetahuan Manajemen, efektivitas, Kemandirian Keunggulan Bersaing dan Kecerdasan Emosi* (Yogyakarta: Deepublish, 2016), h. 16.

rangka pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan Sukwiaty[38] memandang bahwa *commanding* merupakan pemberian perintah atau instruksi dari atasan terhadap bawahan untuk melaksanakan tugas masing-masing sesuai dengan yang ditentukan guna mencapai tujuan organisasi.

Penulis sepakat dengan pendapat Nawawi yang mengatakan bahwa fungsi *commanding* juga disebut *directing* oleh sebagian ahli. Sehingga keduanya dalam bahasan ini diartikan suatu upaya pemberian motivasi, bimbingan, pengarahan, perintah, dan instruksi dari atasan kepada bawahan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Penekanan dalam fungsi *commanding* ini adalah bagaimana seorang pimpinan sebagai manajer dalam sebuah organisasi harus memiliki kemampuan tersebut mengungguli bawahannya. Karena sejatinya seorang manajer tidak akan dapat melakukan hal-hal tersebut, apabila tidak memiliki kemampuan dalam memotivasi, membimbing, mengarahkan, dan memberikan perintah kepada bawahannya.

8. Fungsi *Staffing* (Penyusunan Personalia)

Sukwiaty[39] mengemukakan bahwa penyusunan personalia (*staffing*) merupakan upaya penarikan (*recruitment*) latihan dan pengembangan, serta penempatan dan pemberian orientasi kepada sumber daya manusianya dalam lingkungan kerja yang produktif dan menguntungkan.

Pada dasarnya fungsi ini merupakan suatu upaya untuk memperoleh sumber daya manusia berkualitas untuk ditempatkan pada posisi-posisi tertentu dalam sebuah organisasi, sehingga dapat menjalankan tugas-tugas yang telah ditentukan secara efektif dalam mencapai tujuan orgnanisasi. Seperti yang disampaikan oleh Sukwiaty di atas, bahwa pengisian jabatan dapat dilakukan dengan berbagai cara yang sesuai dengan kebutuhan, yakni dapat dilakukan dengan penarikan, seleksi, dan penempatan sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan yang dimiliki, serta dapat juga dengan memberi pelatihan dan pengembangan.

---

[38] Sukwiaty, dkk., *Ekonomi* (Yogyakarta: Yudhistira, 2016), h. 8.
[39] *Ibid*. h. 15.

9. Fungsi *Motivating* (Pemberian Motivasi)

Fungsi ini sebenarnya telah dipaparkan pada pembahasan mengenai fungsi manajemen *leading*. Namun demikian, dalam ulasan ini hanya sebagai penegasan kembali bahwa *motivating* juga merupakan fungsi manajemen, kendatipun sebagian ahli memasukkan dalam fungsi manajemen lainnya. Seperti paparan di atas, bahwa *motivating* dipandang sebagai upaya pemberian inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain untuk bertindak mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan.

Oleh karena itu, *motivating* dibutuhkan agar para anggota dalam suatu organisasi senantiasa dapat bekerja sama secara maksimal untuk mencapai tujuan. Pemberian motivasi tersebut tentunya hanya dapat dilaksanakan oleh mereka yang memiliki kemampuan dan keahlian khusus. Dengan arti kata, hal tersebut menegaskan bahwa seorang manajer/pimpinan harus memiliki kemampuan dan keahlian lebih tinggi daripada bawahannya.

Maslow seperti yang dikutip Alam S.[40] mengatakan bahwa orang dapat termotivasi dan bergerak melakukan sesuatu apabila kebutuhan-kebutuhannya dapat terpenuhi. Kebutuhan manusia menurutnya ada lima, yaitu:

a) Kebutuhan fisiologis

   Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan yang bersifat fisik, seperti kebutuhan manusia terhadap sandang, pangan, dan papan (perumahan).

b) Kebutuhan keamanan dan keselamatan

   Kebutuhan ini berkenaan dengan keamanan seseorang dalam kehidu-pannya, baik di tempat tinggalnya maupun di tempat kerjanya. Sehingga dalam konteks manajemen, orang akan terdorong melakukan aktivitas apabila ada jaminan keamanan dari manajer terhadap dirinya.

c) Kebutuhan sosial (berkelompok)

   Kebutuhan ini misalnya keinginan untuk bergaul, bersekutu, membina persahabatan, menyelesaikan pekerjaan bersama, dan sebagainya.

---

[40] S. Alam, *Ekonomi* (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2007), h. 140.

d) Kebutuhan akan *prestise* (harga diri)

Kebutuhan ini merupakan pendorong yang keempat agar orang-orang dapat bertindak, misalnya kebutuhan menghormati diri sendiri, hormat terhadap sesamanya, keinginan pengakuan terhadap prestasinya, perasaan penting, perasaan memiliki peranan, nama baik, dan lain sebagainya.

e) Kebutuhan aktualisasi diri

Kebutuhan ini dapat juga disebut kebutuhan pemuasan diri, seperti kebutuhan untuk mengembangkan secara maksimal kemampuannya, keterampilannya, kemahirannya, kreativitasnya, mengembangkan potensi dirinya, dan lain sebagainya.

Dengan demikian, kesimpulannya bahwa orang-orang akan termotivasi dan melakukan aktivitas berdasarkan tugas-tugas yang diberikan untuk mencapai tujuan organisasi, apabila lima kebutuhan tersebut terpenuhi kendatipun tidak secara bersamaan.

10. Fungsi *Actuating* (Pelaksanaan)

Fungsi *actuating* (menggerakkan) menurut Sukwiaty, dkk.,[41] dipandang sebagai penerapan atau implementasi dari rencana yang telah ditentukan. Dengan kata lain, *actuating* merupakan langkah-langkah pelaksanaan rencana dalam kondisi nyata yang melibatkan segenap sumber daya manusia yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Istilah melibatkan berarti mengupayakan dan menggerakkan sumber daya manusia yang dimiliki agar mau bekerja dengan sendirinya atau penuh kesadaran secara bersama-sama untuk mencapai tujuan yang dikehendaki secara efektif. Sehingga, dalam hal ini, dibutuhkan adanya kekuatan yang dapat mengupayakan dan menggerakkan yang disebut kepemimpinan (*leadership*).

Kepemimpinan (*leadership*) merupakan kemampuan untuk memengaruhi orang lain agar mau bekerja dengan tulus, sehingga pekerjaan berjalan lancar dan tujuan dapat tercapai. *Ledaership* merupakan salah satu alat efektif *actuating*. Artinya, untuk mencapai tujuan, dibutuhkan *actuating*, sedangkan untuk mencapai *actuating* yang efektif dibutuhkan *leadership*, dan di dalam

[41] *Ibid*. h. 15.

leadership itu sendiri dibutuhkan kemampuan komunikasi, kemampuan memotivasi, serta kemampuan mengembangkan sumber daya manusia yang dimiliki. Beradasarkan paparan di atas, dapat dikatakan bahwa fungsi *actuating* secara lebih teknis kemudian dapat dipilah dalam beberapa fungsi manajemen yang lain, di antaranya fungsi *leading* dan fungsi *motivating* seperti yang digunakan oleh beberapa ahli.

11. Fungsi *Coordinating* (Koordinasi)

Coordinating (pengoordinasian) merupakan berbagai upaya atau tindakan yang dilakukan seorang manajer untuk menghindari terjadinya kekacauan, percekcokan, kekosongan kegiatan dengan jalan menghubungkan, menyatukan dan menyelaraskan tugas-tugas dan pekerjaan bawahan dalam mencapai suatu tujuan bersama yang telah ditentukan organisasi.

Pandangan tersebut menekankan pada keteraturan dan kecocokan dalam berbagai aktivitas yang dilakukan oleh setiap bawahan untuk mengarah pada satu titik, yaitu pencapaian tujuan organisasi. Karena keteraturan dan kecocokan yang terwujud antar bawahan, akan membangun semangat kesatuan dan kerja sama yang tinggi dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, kelancaran fungsi *coordinating* akan turut berperan serta dalam kesuksesan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Sebaliknya, *coordinating* yang tidak berjalan sebagaimana mestinya juga akan menjadi penyumbang besar kegagalan pencapaian tujuan organisasi.

12. Fungsi *Budgeting* (Penganggaran)

Fungsi ini dilakukan setelah tahap perencanaan (*planning*) dinyatakan rampung. Fungsi *budgeting* (penganggaran) merupakan suatu proses penghitungan biaya yang akan digunakan dalam berbagai aktivitas untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Fungsi ini dipandang sebagai suatu proses, dengan asumsi bahwa pembiayaan dimulai dari tahap persiapan penyusunan rencana, pengumpulan data, dan informasi yang diperlukan, pembagian tugas perencanaan, penyusunan rencana itu sendiri, implementasi rencana yang sudah tersusun, hingga

pada tahap pengendalian dan evaluasi hasil pelaksanaan yang sudah direncanakan.[42] Menurutnya dalam penganggaran ini, beberapa hal yang harus diperhatikan adalah:

a. Pembiayaan harus realistis, tidak terlalu optimis dan tidak terlalu pesimis.
b. Pembiayaan harus luwes, tidak kaku dan mempunyai peluang untuk disesuaikan dengan perubahan dan perkembangan situasi.
c. Pembiayaan harus berazaskan kontinuitas, dalam arti membutuhkan perhatian yang terus menerus, dan tidak merupakan usaha insidentil.

13. Fungsi *Facilitating* (Pemberian Fasilitas)

Facillitating (pemberian fasilitas), merupakan upaya tindakan yang dilakukan oleh manajer (atasan) dalam memberikan sarana, prasarana dan jasa terhadap bawahannya berdasarkan kebutuhan dalam pencapaian tujuan organisasi. *Facilitating* tersebut harus berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan untuk mempermudah tercapainya suatu tujuan. Dalam hal ini harus ada batasan yang pasti, sehingga tidak semua tindakan pemberian fasilitas dari atasan terhadap bawahan disebut sebagai upaya *facilitating* dalam fungsi manajemen. Penekanan yang harus ditegaskan adalah tidak adanya unsur kepentingan antar-individu antara atasan dan bawahan hubungannya dengan pemberian fasilitas, melainkan murni untuk mempermudah pelaksanaan tugas-tugas dan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dalam pencapaian tujuan organisasi.

14. Fungsi *Controlling* (Pengendalian/Pengawasan)

Menurut Arifin & Hadi W,[43] *controlling* (pengawasan) disebut juga sebagai pengendalian, merupakan fungsi manajemen yang berkenaan dengan prosedur pengukuran hasil kerja terhadap tujuan yang telah ditentukan. Dengan kata lain, fungsi ini ber-

[42] Justine T. Sirai, *Anggaran Sebagai Alat Bantu Bagi Manajemen: Ikhtisar Teori dan soal-Soal* (Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, t. 2006), h. 8.

[43] Imamul Arifin & Giana Hadi W, *Membuka Cakrawala Ekonomi* (Bandung: PT. Setia Purna Inves, 2007), h. 72.

tujuan untuk memastikan penemuan dan penerapan aktivitas (termasuk cara dan peralatan yang digunakan) di lapangan sesuai dengan yang direncanakan.

Arifin & Hadi W. menambahkan, dalam fungsi *controlling* (pengawasan) ada tiga hal penting yang perlu diperhatikan, di antaranya adalah: 1) menetukan standard atau tolok ukur prestasi kerja; 2) mengukur hasil kerja dengan standard yang ada; 3) membandingkan prestasi dengan langkah-langkah yang telah ditetapkan; dan 4) mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk memperbaiki hasil kerja yang tidak sesuai dengan standard atau tolok ukur.

15. Fungsi *Reporting* (Pelaporan)

Fungsi *reporting* atau pelaporan secara sederhana dapat dimaknai sebagai upaya penyampaian perkembangan atau hasil dan pemberian keterangan berbagai aktivitas dalam lingkup manajemen yang dilakukan sebuah organisasi. Pelaporan tentunya harus berdasarkan pada tugas dan fungsi masing-masing anggota dalam menjalankan pekerjaan. Pelaporan dilakukan bawahan kepada pejabat yang lebih tinggi, baik secara lisan maupun secara tertulis. Sehingga yang menerima laporan (atasan/manajer) dapat memperoleh gambaran tentang pelaksanaan tugas orang yang memberi laporan dalam pencapaian tujuan.

Selain fungsi-fungsi yang telah dipaparkan di atas, sebagian ahli juga mengemukakan beberapa fungsi manajemen lain. Namun demikian, dalam paparan ini tidak dibahas lebih jauh karena pada dasarnya fungsi-fungsi tersebut merupakan pemisahan dari fungsi manajemen yang ada seperti paparan di awal. Beberapa fungsi manajemen yang lain misalnya *programing* (pemerograman), *system* (menyusunan sistem), *communicating* (pengembangan komunikasi), *decision making* (pengambilan keputusan), *improving* (peningkatan kemampuan), dan sebagainya.

Di luar fungsi-fungsi tersebut juga ada beberapa fungsi yang oleh sebagian ahli digolongkan pada fungsi yang muncul akhir-akhir ini dan pada umumnya berorientasi pada hubungan antarmanusia, seperti *guiding* (bimbingan), *counseling* (penyuluhan),

counsulting (konsultasi), *servicing* (pelayanan), *correcting* (koreksi), *evaluating* (penilaian), dan sebagainya.[44]

Dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, maka para ahli manajemen sepakat bahwa formula dasarnya adalah sama, yakni tujuan dapat dicapai secara maksimal, efektif, efisien, apabila mendapat dukungan manajemen yang tepat. Manajemen yang tepat hanya dapat bekerja dengan baik dan lancar, jika mendapatkan dukungan dari informasi yang akurasinya tinggi. Sedangkan informasi yang akurasi tinggi adalah informasi yang diolah sesuai dengan kebutuhan manajemen masing-masing unit kerja.[45]

E. Prinsip-prinsip Umum Manajemen

Menurut Sukwiaty dkk.,[46] prinsip adalah suatu pernyataan mendasar atau kebenaran umum yang merupakan sebuah pedoman untuk berpikir atau bertindak. Prinsip merupakan dasar tetapi tidak bersifat mutlak, karena prinsip bukan hukum. Dalam konteks manajemen, prinsip bersifat fleksibel yang perlu dipertimbangkan sesuai dengan kondisi-kondisi tertentu dan situasi-situasi yang senantiasa berubah. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kendatipun tidak bersifat mutlak, prinsip-prinsip manajemen merupakan nilai yang menjadi intisari dari sebuah keberhasilan penerapan manajemen.

Menurutnya, prinsip-prinsip umum manajemen (*general principle of management*) seperti dikutip dari pendapat Henry Fayol dapat dipaparkan sebagai berikut.

1. Pembagian Kerja (*Division of Work*)

Pembagian kerja (*division of work*) merupakan upaya men-spesialisasi pekerjaan kepada masing-masing sumber daya manusia yang ada dalam lingkaran manajemen untuk membangun sebuah pengalaman dan terus mengasah keahliannya, sehingga bisa lebih produktif dan menguntungkan. Pada intinya,

---

[44] Sukwiaty, dkk., *Ekonomi.* (Yogyakarta: Yudhistira, 2016), h. 7.

[45] Zulkifli Amsyah, *Manajemen Sistem Informasi* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2005), h. 8.

[46] Sukwiaty, dkk., *Ekonomi* (Yogyakarta: Yudhistira, 2016), h. 8.

pembagian kerja ini merupakan pembagian kerja secara objektif-rasional bukan secara subyektif-emosional, sehingga prinsip yang digunakan adalah *the right man in the right place* atau orang yang tepat di tempat yang tepat pula.

Prinsip *the right man in the right place* menjamin terwujudnya kestabilan, kelancaran atau efisiensi kerja. Dengan demikian, pembagian kerja dapat dipandang sebagai upaya bagaimana sumber daya manusia yang ada dalam lingkaran manjemen bekerja secara maksimal sesuai kelebihan dan kekurangannya untuk mencapai tujuan yang ditargetkan. Karena hakikatnya, sumber daya manusia memiliki perbedaan dalam kelebihan dan kekurangan, sehingga dengan pembagian kerja yang sesuai kemampuannya dan keahliannya, diharapkan akan memberikan keuntungan dengan tercapainya tujuan yang telah ditargetkan.

2. Wewenang dan Tanggung Jawab (*Authority and Responsibility*)

Prinsip ini menekankan pada pemberian wewenang kepada sumber daya manusia yang ada dalam lingkaran manajemen untuk melakukan pekerjaannya secara maksimal. Wewenang yang diberikan juga harus diikuti pertanggungjawaban, sehingga terjadi keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab yang diberikan. Wewenang yang kecil tentu diikuti tanggung jawab yang kecil pula, sebaliknya wewenang yang besar juga pasti diikuti oleh tanggung jawab yang besar pula.

Wewenang dan tanggung jawab merupakan dua hal yang menjadi satu kesatuan dalam menjalankan roda kerja sama mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan. Karena tanpa dua hal tersebut, tidak akan terjadi hubungan antara atasan dan bawahan dalam menjalankan rencana-rencana yang telah digariskan. Terjalinnya hubungan tersebut, tentu juga membutuhkan kekuasaan yang dapat memberi perintah dan suatu *power* yang dapat membuat seorang yang berada pada posisi atasan ditaati. Adanya kekuasaan dan *power* tersebut yang melahirkan wewenang dan tanggung jawab. Dalam konteks implementasinya, seseorang yang berada di posisi sebagai manajer puncak akan memiliki wewenang dan tanggung jawab yang sama-sama besar. Karena kegagalan suatu organisasi dalam

mencapai tujuan yang telah ditentukan, sangat bergantung pada keahlian dan kemampuan manajer puncak untuk mengelola sumber daya yang ada sebagai wewenang dan tanggung jawabnya.

3. Disiplin (*Discipline*)

Prinsip disiplin ini erat kaitannya dengan wewenang yakni jika wewenang yang dimiliki seorang manajer tidak berjalan sebagaimana mestinya, maka kemungkinan yang akan terjadi hilangnya prinsip kedisiplinan. Dengan demikian, pemegang wewenang (manajer) harus mampu menanamkan dalam dirinya prinsip kedisiplinan dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Sehingga hal tersebut juga akan memberikan keteladanan pada bawahannya (sumber daya manusia yang lain) untuk berlaku disiplin dalam melaksanakan pekerjaan guna tercapainya tujuan.

Dapat disimpulkan bahwa disiplin merupakan ketaatan dan kepatuhan seseorang terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Disiplin sebagai prinsip manajemen melingkupi: kesungguhan hati, kerajinan, ketaatan, kesiapan, persetujuan, kebiasaan, tatakrama antara organisasi tersebut dengan anggotanya. Dengan berpegang pada prinsip kedisiplinan, maka seseorang akan dapat melaksanakan pekerjaan sebagai tanggung jawabnya secara maksimal pula.

4. Kesatuan Perintah (*Unity of Command*)

Kesatuan perintah merupakan sebuah prinsip-perintah yang diterima bawahan sebagai anggota lingkaran suatu manajemen yang ada, tidak diperkenankan untuk diberikan oleh lebih dari satu orang manajer di atasnya. Prinsip ini harus benar-benar diperhatikan oleh bawahan agar dapat menjalankan pekerjaan sesuai dengan wewenang yang dimiliki dan kepada siapa harus mempertanggungjawabkan pekerjaan tersebut. Perintah yang diterima dari manajer lebih dari satu, dapat berakibat rusaknya wewenang dan tanggung jawab serta pembagian kerja yang telah dilakukan sebelumnya. Hal tersebut disebabkan adanya kemungkinan perintah yang berbeda antara satu manajer dengan manajer lainnya, bahkan bisa jadi bertentangan.

5. Kesatuan Pengarahan (*Unity of Direction*)

Kesatuan pengarahan merupakan suatu prinsip manajemen yang berpandangan bahwa setiap komunitas pekerjaan yang memiliki tujuan yang sama, harus dipimpin oleh seorang manajer saja. Kesatuan pengarahan (*unity of direction*) harus dibedakan dari kesatuan perintah (*unity of command*). Kesatuan pengarahan berhubungan erat dengan struktur organisasi, sedangkan kesatuan perintah berhubungan erat dengan jalannya fungsi personalia dalam suatu organisasi.

Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab, bawahan (anggota dalam lingkaran suatu manajemen) harus diarahkan pada target-sasarannya. Dengan demikian, kesatuan pengarahan (*unity of direction*) erat hubungannya dengan pembagian kerja serta sangat bergantung pada kesatuan perintah (*unity of command*).

6. Subordinasi Kepentingan Perseorangan terhadap Kepentingan Umum (*Subordination of Individual Interest to General Interest*)

Prinsip ini menekankan pada pengabdian kepentingan seseorang terhadap kepentingan umum (kepentingan organisasi) sebagai tujuan. Dengan kata lain, bahwa seseorang yang tergabung dalam suatu lingkaran manajemen menyadari bahwa kepentingan pribadinya bergantung pada keberhasilan atau tidaknya kepentingan umum (organisasi). Sehingga dengan kesadaran tersebut, pekerjaan yang menjadi tanggung jawab masing-masing personal dalam suatu lingkaran manajemen akan berjalan lancar, karena melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dengan rasa senang dan nyaman. Dalam prinsip ini, yang perlu ditegaskan adalah bahwa kepentingan umum (organisasi) sebagai tujuan bersama, harus dapat mengatasi kepenti-ngan personal. Apabila subordinasi ini mengalami hambatan dan gangguan, maka di sinilah diperlukan manajemen untuk mendamaikan dan menyelaraskan.

7. Penggajian Pegawai (*Remunerasi*)

Sederhananya prinsip ini menegaskan bahwa manajemen juga harus memperhatikan besaran gaji/upah yang diberikan

kepada anggota dalam lingkaran suatu manajemen. Pemberian gaji/upah harus berazaskan pada keadilan dan harus memberikan kepuasaan. Sehingga dengan gaji/upah yang memuaskan diharapkan nantinya dapat merangsang para anggota lingkaran suatu manajemen bekerja secara lebih maksimal dan lebih disiplin untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

8. Pemusatan (*Centralization*)

Pemusatan wewenang dalam manajemen akan melahirkan konsekuensi pemusatan tanggung jawab dalam suatu kegiatan. Tanggung jawab terakhir berada pada orang yang diberi wewenang tertinggi atau disebut juga sebagai manajer puncak. Kembali pada bahasan sebelumnya bahwa prinsip dasarnya wewenang berjalan seiring dengan tanggung jawab, semakin tinggi wewenang seseorang maka semakin tinggi pula tanggung jawab yang diembannya.

Pemusatan wewenang dalam hal ini bukan berarti adanya kekuasaan untuk menggunakan wewenang sesuai kehendak hatinya, melainkan dipandang sebagai upaya untuk menghindari kesimpangsiuran wewenang dan tanggung jawab. Pemusatan wewenang dalam konteks ini juga tidak dapat dimaknai sebagai bentuk penghapusan pelimpahan wewenang (*delegation of authority*). Kesimpulannya, pemusatan wewenang dalam manajemen dilakukan semata-mata menghindari berbagai kemungkinan yang tidak diharapkan dalam menjalankan suatu kegiatan. Sehingga hal tersebut juga menjadi batasan sejauh mana wewenang harus dipusatkan dalam suatu organisasi, agar tidak menimbulkan tindakan kesewenang-wenangan yang dilakukan oleh manajer puncak.

9. Hirarki/Rangkaian Perintah (*Chain of Command*)

Hirarki/rangkaian perintah mengharuskan perintah berjalan dari atas ke bawah dengan jarak yang terdekat. Artinya, perintah tidak diperkenankan melompati tingkatan struktur yang ada dalam suatu organisasi. Perintah dari manajer puncak dalam konteks ini sangat dihindari langsung ditujukan kepada manajer tingkat bawah, melainkan harus melalui manajer tingkat

menengah. Sehingga menegaskan bahwa hirarki/rangkaian perintah dibutuhkan untuk kesatuan arah perintah yang kemudian membentuk suatu rantai perintah yang mengacu pada tingkatan struktur sebuah organisasi. Rantai perintah kemudian berjalan dari otoritas tertinggi sampai pada tingkat yang paling rendah.

Hirarki/rangkaian perintah pada dasarnya merupakan konsekuensi dari pembagian kerja dalam lingkaran suatu manajemen. Sehingga setiap anggota dalam sebuah organisasi yang tercakup dalam lingkaran manajemen akan mengetahui kepada siapa ia harus bertanggung jawab dan dari siapa ia mendapat perintah. Pengetahuan yang demikian sangat dibutuhkan, agar dalam pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan berjalan secara efektif tanpa adanya kesimpangsiuran.

10. Ketertiban (*Order*)

Prinsip ketertiban dalam melaksanakan suatu pekerjaan merupakan salah satu syarat pokok yang harus terpenuhi. Karena pada dasarnya tidak ada orang yang bisa melakukan pekerjaan dalam keadaan yang kacau atau asal-asalan. Ketertiban dalam suatu pekerjaan dapat terwujud apabila seluruh elemen, baik atasan maupun bawahan dalam suatu lingkaran manajemen berpegang pada azas kedisiplinan yang tinggi. Oleh karena itu, ketertiban dan kedisiplinan sangat dibutuhkan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

11. Keadilan dan Kejujuran (*Equity*)

Prinsip keadilan dan kejujuran dipandang sebagai suatu yang bisa memunculkan kesetiaan dan ketaatan elemen-elemen atau bawahan yang ada dalam lingkaran suatu manajemen terhadap atasannya. Kesetiaan dan ketaatan tersebut dapat terwujud dengan mengoordinasikan keadilan dan kejujuran para manajer di dalam memimpin para bawahannya dan memicu tumbuhnya rasa tunduk kepada kekuasaan dari atasan. Karena pada dasarnya, bawahan senantiasa menuntut diperlakukan dengan wajar sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya.

Prinsip keadilan dan kejujuran erat kaitannya dengan masalah moral orang-orang yang ada dalam lingkaran manajemen dan

tidak dapat dipisahkan. Sehingga kesimpulannya adalah bahwa dalam manajemen, atasan harus bisa memperlakukan bawahannya dengan sebaik-baiknya. Dengan perlakuan yang baik dari atasan, maka sangat besar kemungkinan akan lahir rasa ketaatan dan kesetiaan dari bawahan.

12. Stabilitas Masa Jabatan dalam Kepegawaian (*Stability of Tenur of Personel*)

Prinsip ini perlu dijalankan mengingat pentingnya sumber daya manusia yang memadai sangat menjadi penentu berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Stabilitas masa jabatan dalam kepegawaian merupakan upaya menghindari seringnya terjadi proses pergantian yang berakibat pada terganggunya pekerjaan yang sedang dijalankan. Karena pada dasarnya, seseorang akan bekerja secara maksimal apabila senantiasa mendapatkan stimulus seperti keamanan pekerjaan dan jenjang karir yang pasti.

Oleh karena itu, kestabilan orang-orang yang ada dalam lingkaran suatu manajemen harus dijaga sebaik mungkin, agar hambatan-hambatan seperti pergantian sumber daya manusia tidak selalu terjadi akibat kurangnya perhatian terhadap hal-hal yang dapat mendorong semangatnya tetap tinggi. Hal ini tidak dapat dipungkiri, karena manusia merupakan makhluk sosial yang berbudaya dan tentunya memiliki keinginan-keinginan, perasaan, dan pikiran. Apabila keinginan-keinginannya tidak terpenuhi, maka pera-saannya akan tertekan dan pikirannya kacau yang akan menimbulkan goncangan dalam bekerja. Goncangan ini pada akhirnya berimplikasi pada tidak baiknya kedisiplinan dan tidak tertibnya dalam pelaksanaan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Maka dari itu, kestabilan anggota khususnya dalam konteks keamanan kerja dan jenjang karir perlu diperhatikan dengan sebaik-baiknya.

13. Prakarsa (*Inisiative*)

Prakarsa merupakan salah satu prinsip manajemen yang harus ada dalam diri manajer/pimpinan pada khususnya sebagai penegas bahwa dirinya memang pantas menempati posisi

tersebut. Prakarsa dimaknai sebagai tindakan pemunculan kehendak untuk mewujudkan sesuatu yang bernilai guna bagi penyelesaian pekerjaan dengan cara yang sebaik-baiknya. Pada prakarsa terhimpun perasaan, kehendak, pikiran, keahlian, serta pengalaman seseorang yang pada saatnya nanti akan direalisasikan untuk mencapai tujuan dengan maksimal. Berdasarkan argumentasi tersebut, dapat dikatakan bahwa prakarsa muncul dari dalam diri seseorang akibat akumulasi berbagai faktor yang diolah dengan kekuatan daya pikirnya untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan cara yang sebaik-baiknya.

Oleh sebab itu, prakarsa dari seseorang harus dihargai dan dihormati apabila dapat memberikan manfaat terhadap pencapaian tujuan secara maksimal. Dalam prakarsa terkandung stimulus bagaimana orang yang bersangkutan harus dihargai, karena pada hakikatnya manusia butuh penghargaan. Artinya, dengan berprakarsa seseorang hendaknya dihargai dengan sepantasnya. Sehingga terjalin hubungan timbal-balik yang sama-sama memberikan keuntungan, baik terhadap manajemen itu sendiri maupun terhadap orang yang berprakarsa. Manajemen mendapat keuntungan, yaitu pencapaian tujuan secara maksimal, sedangkan pemrakarsa mendapatkan keuntungan penghargaan dari manajemen. Penolakan terhadap penghargaan bagi seseorang yang berprakarsa, berarti juga menolak konsep menghargai orang lain. Hal tersebut akan menimbulkan menurunnya gairah dan semangat kerja seseorang dalam melaksanakan tanggung jawab yang harus ditunaikan, karena pada dasarnya manusia butuh penghargaan.

14. Semangat Rasa Kesatuan (*Esprit de Corp*)

Setiap anggota dalam lingkaran suatu manajemen harus memiliki rasa kesatuan, yaitu rasa senasib sepenanggungan sehingga melahirkan semangat kerja sama yang baik. Rasa kesatuan dapat tumbuh apabila masing-masing anggota memiliki kesadaran bahwa dirinya membutuhkan anggota lainnya, demikian pula anggota lainnya sangat dibutuhkan dirinya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajer yang dapat menumbuhkembangkan semangat rasa kesatuan (*esprit de corp*)

pada diri masing-masing bawahannya adalah manajer yang memiliki kemampuan manajerial (kepemimpinan) yang baik. Sehingga masing-masing anggota dengan penuh kesadaran dan rasa nyaman menjalankan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya tanpa ada unsur paksaan. Menjalankan pekerjaan sebagai tanggung jawab dengan rasa keterpaksaan merupakan konsekuensi dari manajer yang tidak memiliki kemampuan manajerial (kepemimpinan) yang baik, dan hanya akan melahirkan perpecahan dalam korp (*friction de corp*) dan membawa bencana.

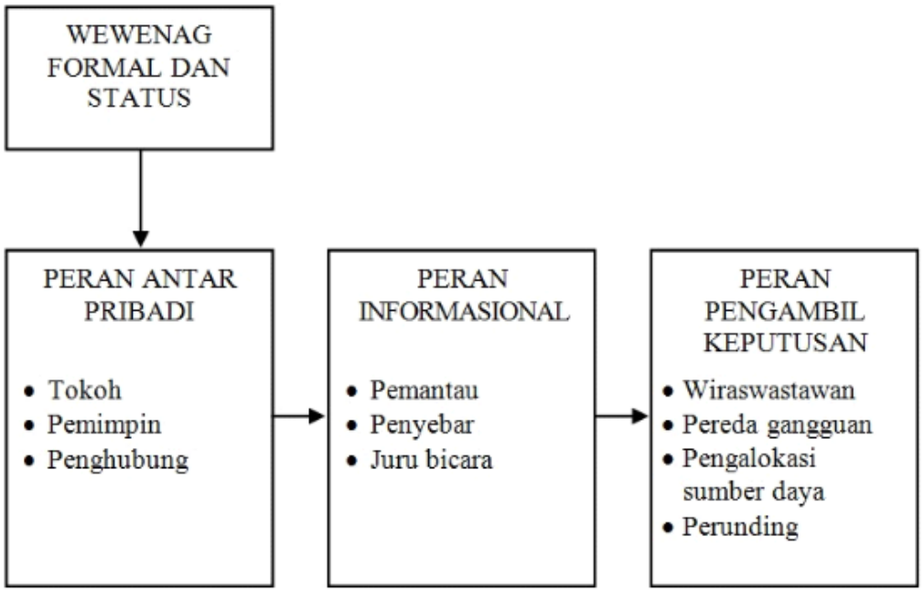
Menurut Byron[47] prinsip mengawali dorongan-dorongan batin, prinsip merupakan keyakinan yang diinternalisasikan yang menghasilkan tindakan, prinsip mengarahkan tindakan dan pilihan-pilihan. Adanya prinsip akan membantu pengenalan dan pemahaman diri (internal). Dengan demikian, prinsip-prinsip umum manajem tersebut, tentunya akan membantu memberikan pemahaman dan pengenalan orang-orang yang dalam lingkaran manajemen pada perusahaan (organisasi) yang mewadahinya. Prinsip-prinsip umum tersebut juga akan memberikan dorongan-dorongan dari dalam sebuah perusahaan (organisasi) untuk bertindak menentukan dan merealisasikan pilihan terbaik dari berbagai pilihan yang ada guna mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.

F. Peran Manajer

Semua manajer dalam tiap tingkatan cendrung memiliki perilaku yang sama, mereka memiliki wewenang formal atas unit-unit organisasi mereka sendiri dan memperoleh status dari wewenang tersebut. Status tersebut melahirkan konsekuensi logis, semua manajer terlibat dalam hubungan antar-pribadi dengan bawahan, rekan, dan atasan. Pada sisi yang lain, mereka juga harus memberikan informasi yang dibutuhkan manajer sebagai dasar pengambilan keputusan. Aspek-aspek pekerjaan yang berbeda tersebut menyebabkan semua manajer pada tiap tingkatan harus menjalankan sepuluh peran yang berbeda, yakni peran sebagai tokoh, pemimpin, penghubung, pemantau, penyebar, juru bicara,

[47] William J. Byron, *The Power of Principles: Etika untuk Budaya Baru Perusahaan*. Diterjemahkan oleh: Hardono Hadi (Jakarta: Penerbit Kanisius, 2010), h. 14.

wiraswastawan, pereda gangguan, pengalokasi sumber daya, dan peran perunding. Kesepuluh peran tersebut kemudian dikelompokkan dalam tiga bagian, yaitu hubungan peran antar-pribadi, peran informasional, dan peran mengambil keputusan (Henry Mintzberg (1975) dikutip oleh Stoner (1994)[48]. Selanjutnya hubungan peran manajer tersebut digambarkan sebagai berikut.



Gambar 2.3. Peran Manajer

Sumber: Herujito (2016:10)

Dari gambar di atas, terlihat hubungan antar tiga golongan peran manajer, dan dari tiga golongan itu terdapat sepuluh peran manajer, dengan uraian sebagai berikut.

1. Peran Antar-pribadi

a) Tokoh

Tokoh yang dimaksudkan adalah bahwa pada satu sisi seorang manajer berperan sebagai *figurehead* (tokoh sebagai simbol organisasi). Artinya, manajer merupakan orang yang memiliki peranan penting dalam kantor, tetapi secara *de facto* sebenarnya memiliki sedikit kekuatan, paling sering dibatasi oleh konvensi, bukan hukum. Semua inspirasi, sosial, kewajiban hukum, dan seremonial. Dalam hal ini, manajer

[48] Yayat M. Herujito, *Dasar-dasar Manajemen* (Jakarta: Grasindo, 2001), h. 10.

dipandang sebagai simbol status dan otoritas suatu organisasi. Misalnya melaksanakan tugas-tugas sosial dan hukum, bertindak sebagai pemimpin simbolis dengan mengunjungi dan menyapa rekan serta bawahan, dan lain sebagainya.

b) Pemimpin

Seorang manajer juga berperan sebagai pemimpin yang memiliki setumpuk tugas yang harus dijalankan. Bagi seorang pemimpin, tugas adalah jantung dari hubungan mencakup penataan dan pemberian motivasi kepada bawahan, mengawasi kemajuannya, mempromosikan, dan mendorong perkembangannya, dan menyeimbangkan efektivitas.

c) Penghubung

Pada sisi yang lain dalam konteks peran antar-pribadinya, seorang pemimpin juga harus menjadi penghubung. Dalam arti kata bahwa seorang menajer harus dapat membangun dan memelihara kontak dalam dan di luar organisasi, bisnis, korespondensi, partisipasi dalam pertemuan dengan perwakilan dari divisi atau organisasi lain. Manajer harus dapat berkomunikasi dengan baik dan dapat menyerap informasi sebanyak mungkin, membangun jaringan dan terlibat dalam berbagai kesempatan untuk mendapatkan akses ke basis-basis yang berpotensi membantu pencapaian tujuan organisasi secara maksimal.

2. Peran Informasional

a) Pemantau

Manajer juga berperan sebagai pemantau atau pengawas, artinya tugas seorang manajer meliputi operasi internal untuk menilai keberhasilan kinerja departemen-departemen atau bawahannya. Manajer juga harus bisa membaca masalah dan peluang yang mungkin timbul sesuai dengan perkembangan situasi dan kondisi. Semua informasi yang diperoleh dalam kapasitas ini harus disimpan dan dipelihara sebaik-baiknya, karena informasi merupakan data yang sangat berharga untuk memenangkan persaingan. Dengan demikian, seorang manajer harus memperbanyak kegiatan yang berhubungan dengan

informasi seperti membaca berita, majalah, laporan, menghadiri seminar dan pelatihan, serta menjaga kontak relasi.

b) Penyebar

Maksudnya adalah manajer sebagai penyebar informasi yang bersifat faktual atau menyebarkan informasi mengenai nilai-nilai pandangan eksternal yang dapat memberikan dorongan kepada sumber daya manusia yang ada dalam mencapai tujuan organisasi yang dipimpinnya. Dengan demikian, informasi yang akan disebarkan dan disampaikan kepada bawahan atas rekan-rekannya harus akurat. Sehingga dalam konteks ini seorang manajer juga harus memiliki kemampuan untuk menyaring informasi-informasi yang benar-benar sesuai dengan fakta dan informasi-informasi yang hanya berbentuk kabar burung.

c) Juru Bicara

Pada sisi ini manajer dalam kapasitas *public relation*. Ia menginformasikan dan melobi orang lain yang memiliki *power* untuk menjaga stabilitas organisasinya mencapai tujuan yang ditentukan. Misalnya berkomunikasi atau mengirimkan informasi ke luar, menyampaikan memo, menyampaikan laporan dan bahan informasi, berpartisipasi dalam konferensi atau pertemuan dan laporan kemajuan.

3. Peran Pengambil Keputusan

a) Wiraswastawan (Berjiwa Pengusaha)

Manajer yang memiliki berbagai keterampilan memang sangat dibutuhkan, termasuk keterampilan berwiraswasta. Peran manajer dalam konteks ini adalah dengan mengidentifikasi ide-ide baru dan memulai proyek perbaikan dengan menerapkan inovasi dalam rencana untuk masa depan organisasi. Berwiraswasta ini dapat dimulai dengan mendorong para rekan manajer untuk membuat proyek-proyek perbaikan dan bekerja untuk mendelegasikan, memberdayakan, dan mengawasi tim dalam proses kemajuan organisasi khususnya.

b) Pereda Gangguan

Manajer juga harus menjadi penetralisir terhadap berbagai permasalahan yang berpotensi menimbulkan ketegangan, gangguan, dan gesekan dalam organisasinya. Sederhananya, seorang manajer harus mampu mengatasi situasi krisis, seperti sengketa atau masalah yang terjadi dan harus segera mengambil tindakan korektif dan menyelesaikan konflik dengan mencari jalan keluar alternatif yang strategis.

c) Pengalokasi Sumber Daya (*Resource Allocation*)

Peran lain dari seorang manajer adalah mengalokasikan sumber daya yang dimiliki organisasi serta berwenang mengendalikannya. Dalam pengalokasian sumber daya tentunya manajer membutuhkan kemampuan menganalisis potensi, sehingga tidak salah menempatkan. Intinya adalah bagaimana seorang manajer dapat memilih sumber daya yang tepat dan menempatkan pada posisi yang tepat pula. Dengan demikian, esensinya adalah seorang manajer dengan segala kewenangannya terhadap sumber daya organisasi harus dapat bersikap objektif tanpa mengutamakan yang satu dan mengesampingkan yang lainnya. Semua harus pada posisi dan porsi yang tepat agar aktivitas manajemen dalam pencapaian tujuan dapat berjalan secara maksimal. Pengalokasian sumber daya oleh manajer seperti menjelaskan tanggung jawab, pengalokasian dan pengawasan keuangan, material dan sumber daya manusia, persetujuan rencana, jadwal, anggaran, program prioritas, dan seterusnya.

d) Perunding/Negosiator

Peran terakhir yang harus dijalankan oleh seorang manajer adalah peran negosiasi. Negosiasi dilakukan dengan berbagai organisasi lain atau individu lain, tujuannya untuk meningkatkan kualitas sumber daya dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif. Dalam negosiasi, seorang manajer melakukan hal-hal seperti membela kepentingan bisnis, mempertahankan kepentingan organisasi, menjaga kestabilan organisasi, dan sebagainya.

G. Ciri-ciri Manajer Profesional

Faktanya tidak ada organisasi atau perusahaan yang ingin diisi oleh orang-orang yang tidak profesional, khususnya yang berada pada posisi manajer sebagai orang yang berwenang untuk mengelola semua sumber daya yang ada. Manajer yang profesional akan dapat mengantarkan pada pencapaian tujuan organisasi/perusahaan secara maksimal, dan sebaliknya manajer yang tidak profesional akan menjerumuskan organisasi/perusahaan pada jurang kehancuran.

129

Edgar H. Schein dan Borje O. Saxberg dalam Stoner James A.F. dan Charles Wankel[49] merumuskan ciri-ciri orang profesional sebagai berikut:

1. Orang-orang profesional mendasarkan setiap keputusannya pada prinsip-prinsip umum. Sehingga seseorang yang profesional dituntut untuk memiliki pengetahuan luas yang berkenaan dengan pekerjaannya. Dengan pengetahuan yang luas, seorang profesional akan mengambil keputusan berdasarkan pertimbangan objektif pribadinya yang berlaku secara umum dalam menyelesaikan permasalahan yang ada. Namun demikian, pada saat-saat tertentu seorang profesional juga harus melihat dan memperhatikan masukan dan saran dari pihak lain. Pengetahuan dan kemampuan lainnya, dapat diperoleh dari pelatihan dan pendidikan yang diikutinya, baik yang dilakukan oleh organisasi di mana Ia bekerja atau oleh organisasi lain yang tentunya berhubungan dengan bidang pekerjaannya.
2. Dari paparan tersebut, seorang manajer digolongkan pada manajer yang profesional apabila dalam pengambilan keputusan yang berkenaan dengan pekerjaannya senantiasa mendasarkan pada prinsip-prinsip umum yang berlaku sesuai dengan ilmu pengetahuan yang mememadai. Kendatipun dalam pengambilan keputusan berdasarkan pada kedalaman pengetahuan pribadinya, namun tetap harus objektif sesuai dengan prinsip-prinsip yang berlaku, berorientasi pada penye-

[49] *Ibid.*, h. 7.

lesaian permasa-lahan yang dihadapi organisasi, serta berorientasi pada pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

3. Orang-orang profesional mencapai status profesionalnya melalui prestasi, bukan melalui faforitisme, atau faktor lain yang tidak berhubungan dengan pekerjaan. Walaupun belum ada standar obyektif untuk menilai prestasi manajerial. Demikian pula manajer yang profesinal, kedudukannya saat ini diraih atas kerja keras dan prestasi-prestasi yang telah ia dapatkan, bukan berdasarkan pada kedekatan orang-orang yang memiliki wewenang untuk menjadikannya sebagai manajer.
4. Orang-orang profesional harus tunduk pada kode etik yang melindungi kliennya. Namun karena keprofesionalan pada bidang khusus, seringkali klien terlalu berharap padanya dan sebagai akibatnya manajer berada dalam posisi rawan, yang menuntutnya harus memunculkan berbagai alternatif dan memilih alternatif yang terbaik. Manajer yang profesional harus melakukan sesuatu berdasarkan pada kebutuhan objektif kliennya (dalam konteks organisasi adalah anggotanya), dan berorientasi pada pelayanan terhadap klien atau anggotanya. Sehingga dari itu, manajer harus mampu membaca dan melihat apa yang menjadi kebutuhan klien atau anggotanya, memunculkan pilihan-pilihan terbaik sebagai alternatif, dan pada akhirnya memilih satu alternatif terbaik yang dapat mengakomodasi berbagai kebutuhan anggota atau kliennya. Dalam situasi ini, seorang manajer seringkali berhadapan dengan kondisi yang serba sulit, yang menuntutnya berlaku adil tanpa terlihat sedikitpun berpihak kepada salah satu atau sebagian anggota atau kliennya. Oleh karena itu, pengetahuan dan keterampilan yang memadai berkenaan dengan pekerjaannya harus senantiasa diting-katkan, agar dapat meminimalisir terjadinya diskrimanasi secara tidak langsung dan berakibat pada gesekan dalam organisasi.
5. Orang-orang profesional mengabdikan dan mengikatkan diri pada organisasi yang mewadahinya. Sehingga dalam setiap bidang, orang-orang profesional menggabungkan hidup dan pekerjaannya melalui pengabdian dan keterikatan pribadinya.

Demikian pula manajer yang profesional, ia akan menghadiahkan kehidupannya pada pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Manajer profesional tidak memisahkan antara kehidupan pribadi dengan pekerjaannya, dalam arti kata bahwa penjiwaan terhadap pekerjaan sangat dibutuhkan untuk mengantarkan organisasi mencapai tujuan dengan maksimal. Manajer profesional tidak hanya melihat pekerjaannya sebagai lahan mencari keuntungan semata, melainkan juga dilihat sebagai lahan untuk mengabdikan diri pada banyak orang. Oleh sebab itu, manajer yang profesional memiliki motivasi yang kuat untuk mengelola organisasi, mengantarkan pada keberhasilan yang optimal.

H. Karakteristik Manajer yang Berhasil

Keterampilan yang dituntut untuk dimiliki tiap manajer sesuai dengan tingkatan masing-masing, tentunya dimaksudkan untuk mencapai suatu keberhasilan mewujudkan tujuan organisasi yang telah ditentukan secara umum. Kendatipun dalam aplikasinya, tujuan organisasi secara umum me-rupakan dasar perumusan tujuan bidang-bidang atau bagian-bagian yang ada dalam lingkup organisasi tersebut. Keterampilan yang dimiliki oleh tiap manajer sesuai dengan tingkatan masing-masing akan mengantarkan pada pencapaian tujuan masing-masing pula yang pada hakikatnya bergerak pada arah yang sama, yakni pencapaian tujuan organisasi.

Secara umum kaberhasilan manajer, baik tingkatan atas, menengah, maupun tingkatan bawah dapat dilihat dari karakteristiknya. Menurut J. Sterling Livingstone dalam Stoner, James A. F. dan Wankel Charles (198),[50] ada tiga karakteristik yang dapat dikaitkan dengan manajer yang berhasil, yaitu harus memiliki:

1. Kebutuhan untuk mengelola

   Kebutuhan untuk mengelola yang dimaksudkan adalah hanya orang-orang yang ingin memengaruhi prestasi orang lain dan merasa puas kalau dapat melakukannya, bisa menjadi manajer yang efektif.

[50] *Ibid.*, h. 8.

2. Kebutuhan terhadap kekuasaan

Manajer yang baik mempunyai kebutuhan untuk mempengaruhi orang lain atau bawahannya. Namun demikian, manajer yang baik tidak serta-merta mengandalkan otoritasnya kedudukannya sebagai manajer, melainkan mengandalkan pengetahuan dan kemampuannya.

3. Kemampuan untuk empati

Manajer yang baik membutuhkan kemampuan untuk memahami dan mengatasi reaksi emosional orang lain atau bawahannya yang sering tidak terungkap. Dengan kemampuan tersebut, Ia tetap dapat menggalang dan mendorong orang lain atau bawahannya untuk bekerja sama.

Selain ketiga karakteristik di atas untuk mengetahui keberhasilan seorang manajer, lebih jauh juga harus dilihat dari efisiensi dan efektivitasnya dalam pencapaian tujuan organisasi. Kedua istilah tersebut memang memiliki hubungan yang sangat erat dengan manajemen. Karena lahirnya manajemen memang dimaksudkan untuk mengelola berbagai sumber daya yang ada dengan sebaik-baiknya (efisien). Sehingga dengan manajemen yang baik, sumber daya yang ada dapat dimanfaatkan dan menghasilkan sesuatu yang diharapkan (tujuan) secara optimal (efektif).

I. Bidang-bidang Manajemen

Seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, bidang-bidang manajemen itu dikhususkan berdasarkan tujuan masing-masing. Menurut Alam S.,[51] bidang manajemen dapat dikelompokkan dalam lima macam, yaitu bidang produksi, pemasaran, keuangan, personalia, dan bidang adiministrasi.

1. Bidang Produksi

Manajemen produksi menjadi penting karena pada saat tertentu mutu produk atau kualitas jasa menjadi kunci memenangkan atau minimal tidak tertinggal dalam persaingan. Artinya, dengan produk atau jasa yang dihasilkan oleh suatu perusahaan atau instansi tertentu berkualitas, maka dapat dipastikan bahwa eksistensi perusahaan/instansi tersebut akan berlangsung.

[51] S. Alam, *Ekonomi* (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2007), h. 144.

Sebaliknya, jika kualitas produk atau jasa yang dihasilkan rendah, maka tentunya akan mengalami kekalahan dalam persaingan bahkan terancam gulung tikar. Oleh sebab itu, kegiatan produksi yang buruk, tentu juga akan berakibat pada pemborosan dan menumpuknya persediaan, karena produk atau jasa yang dihasilkan tidak terserap dengan baik. Sehingga dibutuhkan manajemen bagaimana sebuah kegiatan produksi akan dapat menghasilkan produk atau jasa yang berkualitas.

Manajemen produksi dipandang sebagai suatu rangkaian kegiatan yang terencana dan terkendali sebagai upaya mengubah *input* menjadi *output*, dan melakukan evaluasi terhadap *output* yang dihasilkan melalui umpan balik. Dalam manajemen produksi, ada dua hal penting yang harus diperhatikan, agar menghasilkan *output* yang berkualitas, yaitu perancangan sistem produksi dan pengendalian sistem produksi.

a) Perancangan sistem produksi, meliputi:

1) *Rancangan produk atau jasa*; rancangan produk atau jasa perlu dipahami secara baik oleh orang-orang yang bergelut di dalamnya untuk mengetahui berbagai aspek yang berhubungan dengan proses produksi. Aspek yang dimaksud seperti keberadaan teknologi atau alat-alat yang digunakan, apakah sesuai dengan kebutuhan atau mampu memproduksi produk atau jasa yang diusulkan. Apabila tidak memungkinkan, apakah teknologi atau alat-alat tersebut perlu diganti sebagian atau keseluruhannya.

2) *Volume produksi*; Manajemen juga harus memperhatikan dan mempertimbangkan kapasitas produksi yang dimiliki. Perhatian dan pertimbangan ini dapat dilakukan seperti apakah fasilitas produksi yang ada mampu menghasilkan produk atau jasa dalam jumlah yang sesuai dengan yang diharapkan. Kemudian, berapa jumlah yang diproduksi agar tidak terjadi kelebihan produk atau jasa yang dihasilkan. Kelebihan produksi berarti menumpuk persediaan, yang berdampak buruk pada berbagai hal, khususnya dalam masalah keuangan.

3) *Proses produksi*; juga perlu diperhatikan oleh manajemen saat merancang sistem produksi adalah proses produksi yang paling efisien. Misalnya, apakah proses produksi memerlukan dukungan teknologi baru atau cukup dengan teknologi yang sudah ada. Selain masalah efisiensi, proses produksi harus mampu memenuhi tuntutan dari rancangan produk. Dengan demikian, produk atau jasa yang dihasilkan sesuai dengan yang direncanakan.

4) *Lokasi dan tata letak*; setelah proses produksi dipilih, langkah selanjutnya adalah merancang lokasi dan tata letak dari proses produksi. Misalnya dengan mendesain produk atau jasa yang akan dihasilkan, sehingga menjadi menarik. Dalam hal tata letak atau penempatan antara produk yang sudah jadi dan bahan yang masih mentah sebaiknya bagaimana, apakah didekatkan atau dijauhkan. Hal tersebut disesuaikan dengan kebutuhan, situasi dan kondisi.

5) *Rancangan pekerjaan*; terakhir adalah menentukan pembagian kerja, membuat standard kerja, dan sebagainya. Artinya dengan rancangan pekerjaan yang sudah dibuat, selanjutnya ditetapkan cara terbaik untuk melaksanakan pekerjaan tersebut. Dalam tahap ini juga ditentukan para pelaksana dari sistem operasi, tentunya pelaksana harus memiliki kompetensi yang memadai sesuai tugas dan keterampilan masing-masing.

b) Pengendalian sistem produksi, berkenaan dengan dua masalah utama menejemen operasi, yaitu masalah mutu dan persediaan.

1) *Pengendalian mutu*; seperti pada paparan sebelumnya, bahwa mutu juga merupakan salah satu kunci kesuksesan dalam memenangkan persaingan. Dengan demikian, perusahaan/ instansi harus mampu menjaga dan menjamin mutu dari produk atau jasa yang dihasilkan. Untuk menjaga mutu tersebut, hal-hal yang perlu diperhatikan adalah:

   (a) Bahan baku (*input*) yang digunakan harus bermutu/berkualitas, sehingga *output* secara umum yang dihasilkan juga akan bermutu/berkualitas. Sebaliknya apabila bahan baku (*outpu*) yang digunakan tidak bermutu/berkualitas, maka

output secara umum juga akan demikian. Kendatipun demikian, proses dari bahan baku (*input*) untuk selanjutnya menjadi *output* harus juga diperhatikan.

(b) Penggunaan teknologi maju untuk menjamin mutu *output* yang dihasilkan. Hal ini berkenaan juga dengan proses, artinya teknologi juga merupakan dari perlengkapan proses yang bermutu. Dengan teknologi yang handal, tentunya juga akan memberikan *output* yang maksimal.

(c) Penetapan tanggal berlakunya produk. Umumnya setiap produk yang dihasilkan ada batas waktunya. Produk yang sudah melampaui batas waktunya, harus ditarik dari pasaran. Dalam konteks jasa, hal tersebut harus dilakukan analisis secara mendalam, apakah jasa yang dihasilkan masih layak dipasarkan atau sudah bergeser pada paradigma yang lain. Apabila sudah bergeser paradigma yang lain, maka jasa yang dihasilkan harus didaur ulang untuk tetap dapat bersaing dengan yang lain.

(d) Pengepakan (pengemasan), hal ini juga menentukan karena akan memberikan kesan pertama pada konsumen atau pengguna jasa yang dihasilkan. Dengan demikian, pengepakan (pengemasan) harus dilakukan secara profesional dan sesuai dengan kecenderungan yang berlaku di pasaran.

2) *Manajemen persediaan*; dalam pemikiran yang sederhana, siapkan saja produk (jasa) yang cukup, karena berhasil atau tidaknya sebuah perusahaan/instansi tergantung juga pada persediaan yang ada. Artinya, persediaan yang besar akan membutuhkan biaya yang besar pula. Oleh karena itu, harus dipikirkan secara matang berapa atau bagaimana persediaan yang ideal, agar perusahaan/instansi juga mengeluarkan biaya yang ideal. Persediaan yang ideal akan menjamin perusahaan/instansi beroperasi secara efisien dan efektif. Sehingga untuk mengantisipasi kekosongan atau bertumpuknya persediaan, maka harus ada perhitungan persediaan secara akurat, peramalan kebutuhan persediaan yang tepat, dan mengontrol persediaan secara ketat.

2. Bidang Pemasaran

a) Riset pasar

Riset pasar merupakan salah satu indikator pemberian informasi mengenai pasar dari produk/jasa yang dihasilkan oleh manajemen yang mempengaruhi bidang-bidang lainnya. Penafsiran pasar harus akurat agar kebijakan-kebijakan manajemen organisasi/perusahaan tidak salah. Riset pasar sedapat mungkin menggunakan penelitian yang berdasarkan data-data yang memadai dan dapat dipercaya. Pengambilan sampelnya pun harus tepat agar hasil dari penelitian tersebut juga valid dan dapat dipergunakan untuk merumuskan kebijakan-kebijakan organisasi atau perusahaan.

b) Segmentasi

Segmentasi merupakan upaya mengidentifikasi kelompok-kelompok konsumen homogen yang nantinya akan menggunakan produk/jasa yang dihasilkan oleh organisasi atau perusahaan. Segmentasi dilakukan sebelum proses pemilihan dan penentuan pasar, karena segmentasi nantinya akan menjadi dasar dan bahan pertimbangan dalam penentuan pasar tersebut.

c) *Targeting*

Targeting merupakan upaya pengelompokan pasar persegmen dalam kelompok pasar yang homogen. Proses ini merupakan kelanjutan dari segmentasi, karena lebih memfokuskan pada sasaran yang akan menjadi konsumen dari produk/jasa yang dihasilkan organisasi atau perusahaan.

d) *Positiononing*

Proses selanjutnya adalah upaya memosisikan produk/jasa yang dihasilkan sebagai produk/jasa yang bagaimana. Proses ini juga sangat penting, karena menjadi pembeda dari produk/jasa lain, baik yang dihasilkan oleh organisasi atau perusahaan bersangkutan atau organisasi atau perusahaan lain sejenis dan menjadi pesaing.

e) Bauran pemasaran

Bauran pemasaran atau sering disebut juga dengan pemasaran produk (jasa) yang dihasilkan, perlu memperhatikan beberapa hal penting, yaitu produk, harga, promosi, dan distribusi atau dikenal dengan 4P (*product, price, promotion, place*). Keempat hal tersebut saling berkaitan antara satu sama lain. Artinya bahwa keberhasilan bauran pemasaran tidak hanya menggantungkan pada salah satu dari keempat hal tersebut, melainkan keunggulan dari semuanya yang saling mendukung.

1) *Produk* (*product*); perusahaan/instansi harus mampu mengidentifikasi aspek-aspek apa saja yang dibutuhkan dan diinginkan oleh konsumen dari suatu produk (jasa). Selain aspek fungsional, pada umumnya konsumen juga mempertimbangkan hal-hal lain, seperti mutu dan kemudahan penggunaan suatu produk. Sederhananya dapat dikatakan bahwa perusahaan/instansi harus mampu menawarkan produk (jasa) yang sesuai dengan kebutuhan atau keinginan konsumen.
2) *Harga* (*price*); harga memainkan peran penting dalam pemasaran. Artinya, produk yang baik akan menjadi tidak terlalu berguna apabila dengan alasan harga kemudian konsumen tidak menggunakannya. Oleh karena, manajemen perusahaan/instansi harus mempertimbangkan daya beli konsumen yang menjadi sasarannya.
3) *Promosi* (*promotion*); promosi produk (jasa) yang dihasilkan oleh perusahan/instansi dinilai sangat penting apabila mendasarkan pada fakta keberhasilan di lapangan. Promosi dapat dilakukan dengan berbagai cara dan alat, namun harus menekankan pada sisi keunikan, sehingga mendorong konsumen untuk menggunakan produk (jasa) yang dipromosikan.
4) *Distribusi (place);* produk yang baik dengan harga yang wajar dan promosi yang menarik akan menjadi sia-sia apabila konsumen kesulitan untuk mendapatkan. Oleh karena itu, perusahaan/instansi harus memilih dan menetapkan

saluran distribusi yang sesuai dengan produk yang dipasarkan dan konsumen yang akan menggunakannya.

f) Kepuasan pelanggan

Dalam banyak kesempatan sering ditemukan istilah bahwa pelanggan adalah raja yang harus dilayani dan harus dipenuhi kebutuhannya. Hal tersebut tidak terlalu berlebihan apabila dimaknai sebagai upaya bagaimana memberikan kepuasaan jangka panjang kepada konsumen atau pemakai produk/jasa yang dihasilkan oleh organisasi atau perusahaan. Memberikan kepuasan jangka panjang kepada pelanggan bukan pekerjaan yang mudah seperti memberikan kepuasaan jangka pendek. Beberapa hal yang perlu diperhatikan adalah:

1) Kualitas barang, yaitu barang atau produk/jasa yang dihasilkan harus sesuai dengan standard kualitas dan keinginan konsumen.
2) Mudah didapatkan, yaitu barang atau produk/jasa yang ditawarkan harus dengan mudah didapatkan oleh konsumen.
3) Pelayanan purnajual, yaitu pelayanan barang yang dijual bukan hanya terhenti pada saat itu, harus diikuti pelayanan dalam penggunaannya. Artinya apabila konsumen merasa kesulitan dalam penggunaan barang tersebut, maka kepada siapa dan di mana harus berkonsultasi.

3. Bidang Keuangan

a) Manajemen sumber dana

Seorang manajer yang bertugas mengelola sumber dana harus dapat memilah dan memilih sumber dana yang akan digunakan organisasi atau perusahaan. Sumber dana tersebut dapat berasal dari dalam organisasi/perusahaan bersangkutan atau berasal dari luar. Dana yang bersumber dari dalam misalnya dengan membuat kebijakan penahanan pembagian dividen. Sehingga manajer sumber dana harus dapat memberikan alasan-alasan yang rasional kepada semua pihak, khususnya kepada pemegang saham agar kebijakan tersebut disetujui. Sedangkan dana yang berasal dari luar misalnya diperoleh dari pasar modal, pinjaman bank, dan sebagainya.

b) Menajemen penggunaan dana

Dana yang diperoleh oleh organisasi atau perusahaan harus dikelola dengan sebaik mungkin. Sehingga organisasi atau perusahaan akan dapat terus meningkat dari waktu ke waktu serta dapat memberikan kesejahteraan yang lebih baik kepada pemilik maupun karyawan.

c) Pengawasan penggunaan dana

Pengawasan penggunaan dana sangat dibutuhkan agar dana yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan tepat guna sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan. Penggunaan dana yang tidak tepat sasaran akan berakibat pada kerugian organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu, hendaknya organisasi atau perusahaan membuat kebijakan pola penggunaan dana yang disertai dengan pola pengawasannya agar dana yang ada dapat secara efisien dan efektif dipergunakan.

4. Bidang Personalia

a) Penerimaan pegawai

Penerimaan pegawai untuk mengisi suatu jabatan yang ada harus melalui seleksi yang ketat. Seleksi yang ketat tersebut dimaksudkan agar dapat menggambarkan kualifikasi calon pegawai bersangkutan apakah sesuai dengan jabatan yang membutuhkan atau tidak.

b) Penilaian pegawai

Penilaian pegawai juga dianggap hal penting untuk mengetahui prestasi dan kemampuan pegawai bersangkutan. Penilaian pegawai harus didasarkan pada objektivitas dan tidak tebang pilih. Penilaian tersebut dapat dilakukan dengan melihat sejauh mana pegawai tersebut dapat menjabarkan tugas dan fungsinya serta bagaimana dedikasinya terhadap pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan.

c) Promosi dan mutasi

Promosi merupakan pemberian kepercayaan kepada pegawai untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi dalam organisasi atau perusahaan bersangkutan. Sedangkan mutasi adalah sebaliknya, yaitu penilaian yang negatif terhadap pegawai,

yang dianggap tidak mampu lagi mengemban tugas-tugas organisasi atau perusahaan yang saat ini dijalankan sehingga harus dipindahkan pada jabatan yang lebih rendah dengan tugas yang lebih ringan.

d) Motivasi

Motivasi merupakan faktor penting bagaimana sumber daya manusia yang ada dalam suatu perusahaan/instansi dapat bergerak untuk bekerja secara maksimal. Dalam konteks fungsi manajemen, menurut George R. Terry, salah satu fungsi pentingnya adalah *actuating* (penggerakan). Dengan demikian, kesimpulannya bahwa dengan adanya motivasi secara maksimal, sumber daya manusia yang ada dalam suatu perusahaan/instansi akan tergerak untuk melakukan pekerjaan sebagai upaya mencapai tujuan yang telah ditentukan. Motivasi dapat diberikan dalam bentuk penghargaan terhadap prestasinya, pujian, kepastian, dan pengembangan diri pada perusahaan/instansi, serta penghargaan bahwa keberadaannya diperhitungkan dan dibutuhkan oleh perusahaan/instansi.

5. Bidang Administrasi

Manajemen administrasi memberi perhatian pada masalah pelayanan di bidang administrasi. Manajemen administrasi secara sederhana dapat digambarkan dengan penggunaan alat yang efektif, dan kemudahan pada bidang lain. Oleh karena itu, dalam manajemen administrasi hal-hal yang perlu diperhatikan adalah:

a) Pengadministrasian kegiatan

Kegiatan dalam organisasi besar khusunya, sangat banyak dan beragam, sehingga perlu dilengkapi dengan pengadministrasian yang handal, salah satunya adalah pengadministrasian terpadu. Karena dalam sebuah organisasi yang besar, sekalipun sudah banyak yang menerapkan sistem otonomi administrasi atau di*handle* oleh masing-masing bidang, namun tetap harus ada pengadministrasian secara terpadu pada hal-hal yang bersifat umum. Oleh karena itu, manajemen pengadministrasian harus tetap diperhatikan agar memudahkan pengambilan arsip-arsip yang pada saat yang akan datang. Contoh

pengadministrasian yang bisa dilakukan dengan terpadu seperti data yang menyangkut kepegawaian, hubungan ke luar, hubungan dengan pemerintah, dan lain sebagainya.

b) Pemakaian alat-alat perkantoran

Manajemen alat-alat perkantoran dibutuhkan agar pemakaiannya dapat digunakan secara efektif dan efisien. Setiap bagian-bagian dalam sebuah organisasi harus diatur dalam penggunaannya, sehingga sesuai dengan kebutuhan dan kesanggupan organisasi.

c) Pemeliharaan organisasi

Pemeliharaan organisasi dilakukan dengan pemeliharaan arsip-arsip penting yang berkenaan dengan organisasi tersebut. Dengan pemeliharaan arsip-arsip penting, akan memudahkan melihat dan meninjau kembali terkait dengan berbagai hal yang pernah dilakukan. Sehingga akan dapat memberikan informasi yang dibutuhkan organisasi dalam pengambilan keputusan, khususnya keputusan yang strategis, yang berhubungan dengan masa depan organisasi.

J. Efisiensi dan Efektivitas dalam Manajemen

Drucker (1993) memberikan batasan secara singkat mengenai efisiensi dan efektivitas. Efisiensi dipandang sebagai upaya menjalankan pekerjaan dengan benar. Sedangkan efektivitas dipandang sebagai upaya menjalankan pekerjaan yang benar.

Selanjutnya Stoner, James A. F. dan Freeman, R. Edward (1994) mengemukakan pendapatnya mengenai efisiensi dan efektivitas yang tidak berbeda dari yang disampaikan Drucker. Menurutnya efisiensi merupakan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan benar. Batasan tersebut berkenaan dengan konsep "masukan" dan "keluaran". Dalam arti kata bahwa manajer yang memiliki kemampuan untuk menekan biaya sumber daya yang dipergunakan untuk mencapai tujuan adalah manajer yang bertindak efisien. Sedangkan efektivitas merupakan kemampuan untuk memilih sasaran yang tepat. Artinya seorang manajer yang memilih suatu sasaran yang tepat sebagai tujuan adalah manajer yang bertindak efektif.

Untuk memudahkan pemahaman mengenai istilah tersebut (efektif), contoh sederhananya adalah seorang manajer perusahaan *gadget* menggerakkan segenap sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk memproduksi *gadget* yang tidak memiliki aplikasi android, sedangkan permintaan pasar terhadap *gadget* yang memiliki aplikasi android sedang meningkat tajam. Sehingga dalam contoh ini dapat dikatakan bahwa manajer tersebut tidak bertindak efektif, kendatipun *gadget* tersebut diproduksi dengan tingkat efisiensi maksimum.

Dari contoh di atas, dapat disimpulkan bahwa bagaimanapun besarnya efisiensi yang diterapkan, tidak dapat mengompensasi kekurangan efektivitas. Oleh sebab itu, Drucker (1993) seperti yang dikutip oleh Herujito (2001) mengatakan, kunci keberhasilan bagi organisasi adalah efektivitas, namun tidak mengesampingkan efisiensi secara mutlak. Semakin efektif suatu organisasi menentukan sasaran yang harus dicapai, didukung dengan efisiensi sumber daya yang dimiliki, maka semakin berhasil organisasi tersebut dalam pencapaian tujuan.

K. Hambatan dalam Penerapan Fungsi Manajemen

Penerapan fungsi-fungsi manajemen seperti yang telah dipaparkan di atas bukan suatu mudah dan seringkali harus berbenturan dengan berbagai hambatan. Menurut Sukwiaty, dkk.,[52] beberapa hambatan yang yang sering terjadi dalam penerapan fungsi-fungsi manajemen secara umum dapat dibagi dalam dua golongan.

1. Hambatan Internal

a. Manajer belum sepenuhnya memahami aspek-aspek yang berkaitan dengan fungsi-fungsi manajemen.
b. Manajer seringkali masih kurang mampu menjabarkan fungsi-fungsi manajemen secara operasional.
c. Organisasi belum siap melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang digariskan oleh manajer.

[52] Sukwiaty, dkk., *Ekonomi* (Yogyakarta: Yudhistira, 2016), h. 17.

d. Belum tersedianya sarana dan prasarana yang dapat mendukung pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen.

e. Adanya faktor risiko dan ketidakpastian di dalam pelaksanaan kegiatan.

2. Hambatan Eksternal

a. Adanya berbagai peraturan, ketentuan, atau perundang-undangan pemerintah, baik tingkat pusat ataupun tingkat daerah.

b. Adanya dampak negatif dari pengembangan organisasi lain yang sejenis.

c. Tidak mendukungnya infrastruktur yang ada di luar organisasi.

BAB 3

Perkembangan Ilmu Manajemen

Manajemen merupakan suatu ilmu pengetahuan yang berkembang sekitar abad ke-19. Pada saat itu mulai ada tulisan-tulisan mengenai manajemen, seperti tulisan John Robert Beishline[1] yang berusaha memecahkan permasalahan-permasalahan manajemen. Dalam hal tersebut, John Robert Beishline mengelompokkan manajemen menjadi tiga bagian, yaitu:

1. Manajemen konvensional

Manajemen konvensional sering juga disebut oleh sebagian ahli dengan manajemen tradisional, karena lebih mendasarkan pada tradisi-tradisi atau hal-hal yang dilakukan sebelum-sebelumnya dalam pengambilan keputusan organisasi. Dalam manajemen golongan ini, seorang manajer memiliki peran sangat penting dalam pengambilan keputusan, pemecahan masalah, dan pencapaian tujuan organisasi. Namun demikian, kelemahan dari manajemen golongan ini adalah manajer bertindak kurang efisien dan efektif.

2. Manajemen sistematis

Manajemen sistematis merupakan suatu langkah yang diterapkan menuju manajemen berdasarkan ilmu. Di dalam

[1] lihat Yayat M. Herujito, *Dasar-dasar Manajemen* (Jakarta: Grasindo, 2001), hal. 31.

memecahkan suatu masalah yang dihadapi organisasi, seorang manajer bertindak berdasarkan pengalaman pribadinya dan pengalaman orang lain. Artinya, apa yang telah dilakukan dirinya dan orang lain sebelumnya dalam pemecahan masalah dan menuai hasil yang maksimal, Ia menjadi pedoman dan diterapkan untuk menyelesaikan masalah selanjutnya.

3. Manajemen secara ilmu

Manajemen secara ilmu merupakan manajemen yang menetapkan dengan seksama persoalan-persoalan yang dihadapi, membuat suatu ukuran sebagai pedoman untuk bekerja, mengumpulkan bahan-bahan untuk mencapai cara pemecahan suatu masalah dalam sementara waktu, serta memeriksa kembali cara pemecahan tersebut sebelum dilaksanakan. Dengan demikian, berdasarkan argumentasi tersebut, manajemen secara ilmu dipandang sebagai suatu cara yang berupa pengamatan dan analisis yang logis, yang menuju pada suatu rencana yang efektif.

A. Aliran-Aliran dalam Manajemen

Dalam manajemen tentunya juga ditemukan berbagai aliran seperti yang terjadi pada teori ekonomi nasional atau teori ekonomi perusahaan. Adanya aliran tersebut tentunya menegaskan adanya pandangan-pandangan yang berbeda dari banyak ahli mengenai manajemen. Istilah aliran itu sendiri oleh sebagian ahli disebut dengan istilah mazhab, di mana kedua istilah ini pada dasarnya sama-sama memiliki tujuan untuk mengefisiensikan tugas manajer dalam sebuah perusahaan (organisasi) melalui berbagai pendekatan dan teori manajemen.

Dalam teorinya, aliran atau mazhab menurut Zaidan, dkk.,[2] diartikan sebagai suatu haluan seorang ahli sesuai dengan bidangnya yang memperlihatkan ciri yang sama yang dapat dibedakan atas dasar pengamatan pakar pada bidang tersebut dari haluan seorang ahli yang lain di masa yang sama. Dengan demikian, aliran atau mazhab dalam manajemen merupakan suatu haluan pemikiran yang khas dari seseorang mengenai

[2] Abdul Rozak Zaidan, dkk., *Kamus Istilah Sastra*. Cet. Ke 3 (Jakarta: Balai Pustaka, 2004), h. 25.

manajemen yang dapat membedakan dari haluan pemikiran seseorang ahli lain semasanya atas dasar pengamatan yang dilakukan oleh pakar-pakar di bidang tersebut.

Di dalam ilmu manajemen dikenal tiga aliran yang masing-masing berusaha membantu manajer untuk memahami dan memimpin perusahaan atau organisasi, serta mengatasi masalah-masalahnya. Tiga aliran dalam manajemen tersebut, adalah:[3] 1) Aliran Klasik (*Classical School*), aliran ini dalam perkembangannya mempunyai dua cabang, yaitu Manajemen Ilmiah (*Scientific Management*) dan teori Organisasi Klasik (*Classical Organization Theory*); 2) Aliran Perilaku (*Behavioral School*); dan 3) Aliran Ilmu Manajemen (*Management Science School*). Dalam ilmu manajemen juga telah dikembangkan dua pendekatan yang berupaya mengintegrasikan ketiga aliran di atas, yaitu: (a) Pendekatan Sistem (*Systems Approach*); dan (b) Pendekatan Kontingensi (*Contingency Approach*).

1. Aliran Klasik (*Classical School*)

Seperti pada paparan di atas, bahwa aliran klasik ini mempunyai dua cabang, yaitu:

a) Aliran Manajemen Ilmiah (Scientific Management)

Aliran ini dipelopori oleh Robert Owen (1771-185188) dan Charles Babbage (1792-1871). Prinsip dasarnya dalam aliran ini seperti dikatakan Robert Owen bahwa peningkatan kondisi karyawan (anggota) sebuah perusahaan atau organisasi dapat meningkatkan hasil produksi dan laba. Menurutnya, unsur pekerja merupakan unsur terpenting dalam proses produksi (pekerja disebutnya *vital machines* atau mesin utama). Sedangkan Charles Babbage berpendapat bahwa penerapan prinsip ilmiah dalam proses kerja dapat menekan biaya menjadi lebih rendah.

Dengan demikian, dari pendapat Robert Owen dan Charles Babbage tersebut, prinsip dasar dalam aliran ini menekankan pada dua hal penting. Pertama, pemeliharaan dan peningkatan

---

[3] Sandu S. Siyoto & Supriyanto, *Kebijakan dan Manajemen Kesehatan* (Yogyakarta: Andi Offset, 2015), h. 149.

kondisi karyawan dengan baik, karena akan berdampak signifikan terhadap peningkatan hasil atau produksi. Kedua, penerapan prinsip ilmiah dalam proses kerja, karena dengan prinsip ilmiah tersebut biaya produksi semakin dapat ditekan dengan hasil yang maksimal.

Dalam aliran ini, juga terdapat beberapa tokoh selain kedua tokoh yang telah disebutkan di atas, yaitu:

1) Frederich W. Taylor (1856-1915); Taylor merupakan tokoh peletak prinsip dasar manajemen ilmiah. Melalui berbagai percobaan gerak dan waktu, ditunjukkan bahwa efisiensi gerak dapat meningkatkan produktivitas. Sehingga dari prinsip tersebut dapat ditentukan standar minimal produksi atas dasar keahlian rata-rata pekerja (karyawan). Dalam teorinya ini, Taylor mengemukakan empat prinsip dasar, yaitu:

   (a) Perkembangan manajemen ilmiah yang benar; sehingga dengan manajemen ilmiah yang benar misalnya dapat ditentukan metode terbaik untuk menghasilkan setiap tugas.

   (b) Seleksi karyawan dengan cara ilmiah; sehingga dengan cara ini, setiap karyawan dapat diberi tanggung jawab atas tugas yang sesuai dengan keterampilan yang dimilikinya. Prinsip ini menekankan pada profesionalitas dan proporsionalitas.

   (c) Pengembangan dan pendidikan karyawan dengan cara ilmiah.

   (d) Hubungan atau jalinan kerja sama yang erat antara manajemen dan karyawan.

2) Henry L. Gantt (1816-1919); ia meneruskan ide Taylor di atas dan memperkenalkan sistem bagan (*chart system*) yang memuat jadwal kegiatan produksi karyawan. Sistem bagan tersebut di atas kemudian dinamakan *Gantt Chart*.

3) Frank B. (1868-1924) dan Lilian M. Gilberth (1879-1972); pasangan ini bekerja sama mempelajari aspek kelelahan dan gerak. Kesimpulan dari apa yang dipelajari kedua tokoh

tersebut adalah bahwa pengurangan gerak juga menyebabkan pengurangan kelelahan.

b) Teori Organisasi Klasik (Classical Organization Theory)

Aliran ini dikembangkan oleh Henry Fayol (1841-1925). Menurut Fayol prinsip dasarnya bahwa ada enam kegiatan dalam operasi perusahaan yang harus dilakukan, yaitu:

1) Teknis (*Technical*): perusahaan menghasilkan suatu produk.
2) Komersial (*Commercial*): perusahaan membeli bahan mentah dan menjual lagi hasil produk-sinya.
3) Keuangan (*Financial*): perusahaan mencari dan menggunakan modal.
4) Keamanan (*Security*): Perusahaan menjaga keselamatan karyawan dan kekayaan perusahaan.
5) Akuntansi (*Accounting*): Perusahaan mencatat dan melaporkan biaya, laba, liabilitas, dan pem-buatan neraca.
6) Manajerial (*Managerial*): Fayol membagi manajemen berdasarkan hubungan manajemen dengan lima fungsi manajemen menurutnya, yaitu:
   (a) Perencanaan (*planning*);
   (b) Pengorganisasian (*organizing*);
   (c) Pemberian perintah (*commanding*);
   (d) Pengkoordinasian (*coordinating*);
   (e) Pengawasan (*controlling*),

Fayol juga menegaskan bahwa kemampuan manajerial sangat dibutuhkan tergantung pada kedudukan manajer dalam hirarki dan besarnya suatu perusahaan/organisasi. Semakin tinggi manajer dalam hirarki dan semakin besar organisasi yang dipimpinnya, maka semakin besar pula kemampuan manajerial yang dibutuhkan. Sebaliknya, semakin rendah manajer dalam hirarki dan semakin kecil organisasi yang dipimpinnya, maka semakin kecil pula tuntutan kemampuan manajerial yang harus dimiliki.

2. Aliran Perilaku (*Behavioral Shool*)

Aliran perilaku (*behavioral school*) mulai berkembang sejak aliran klasik dinilai tidak benar-benar dapat membantu efisiensi produksi dan kesesuaian tempat kerja. Sehingga kondisi tersebut melahirkan berbagai upaya untuk membantu manajer mengatasi masalah organisasi melalui sisi perilaku karyawan. Tokoh-tokoh dalam aliran perilaku ini, di antaranya adalah:

a) Hugo Munsterberg (1863-1916)

Sumbangan utama dari pemikiran Hugo Munsterberg adalah penerapan psikologi dalam membantu peningkatan produksi melalui tiga cara, yaitu mendapatkan orang yang cocok, menciptakan kondisi kerja yang baik, dan memotivasi karyawan.

b) Elton Mayo (1880-1949)

Mayo terkenal dengan eksperimen tentang perilaku manusia dalam situasi kerja. Kesimpulan dari hasil eksperimennya menunjukkan bahwa perhatian khusus yang diberikan kepada seseorang akan meningkatkan usahanya atau pekerjaannya. Eksperimen yang dilakukan oleh Mayo tersebut dinamakan eksperimen *Hawthorne*. Sehingga gejala dalam lingkup eksperimen Mayo tersebut dikenal dengan *Hawthorne Effect*.

Berdasarkan studi dan eksperimen kedua tokoh tersebut, konsep manusia rasional mulai tergantikan oleh konsep manusia sosial. Konsep manusia rasional berpandangan bahwa manusia hanya dapat dimotivasi dengan pemenuhan kebutuhan ekonomis. Sedangkan konsep manusia sosial berpandangan bahwa manusia dapat dimotivasi dengan pemenuhan kebutuhan sosial melalui hubungan kerja.

3. Aliran Ilmu Manajemen (*Management Science School*)

Aliran ilmu manajemen (*management science school*) mengembangkan prosedur penelitian operasional (*operational research*) untuk menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi organisasi. Prosedur yang digunakan dimulai dari analisis masalah sampai dengan usulan kegiatan-kegiatan untuk menyelesaikan masalah tersebut. Kendatipun aliran ini muncul dan berkembang setelah aliran-aliran lain, namun ide atau gagasan dari aliran ini tidak

berarti menggantikan aliran yang ada sebelumnya. Melainkan sama-sama berjalan dan berkembang sesuai dengan kelebihan dan kelemahan masing-masing.

4. Pendekatan Sistem (*Systems Approach*)

Dalam pendekatan sistem, organisasi dipandang sebagai satu kesatuan yang terdiri dari bagian-bagian yang saling berhubungan. Sehingga setiap kegiatan dari satu bagian organisasi, akan memengaruhi kegiatan bagian lain. Dengan demikian, pada dasarnya pendekatan ini mengajak manajer untuk memposisikan organisasi sebagai suatu kesatuan yang merupakan bagian dari lingkungan eksternal yang luas. Artinya, manajer dituntut untuk benar-benar memahami bahwa apa yang menjadi aktivitas dalam suatu organisasi yang dipimpinnya, akan memberikan pengaruh terhadap organisasi lainnya, dan demikian sebaliknya.

Pendekatan sistem ini memiliki istilah-istilah penting yang tidak digunakan dalam pendekatan lainnya, yaitu:

a) Subsistem, yaitu bagian-bagian yang membentuk keseluruhan sistem. Setiap sistem menjadi subsistem dari kesatuan yang lebih besar. Seba-liknya, subsistem menjadi sistem dari kesatuan yang lebih kecil.

b) Sinergi, yaitu apabila keseluruhan lebih besar daripada jumlahan bagian-bagian. Dalam perspektif organisasi, sinergi dimaknai bagian-bagian terpisah dalam sebuah organisasi yang saling bekerja sama dan berhubungan, serta meng-hasilkan kerja yang lebih besar dibandingkan dengan bagian-bagian tersebut bekerja dengan sendiri-sendiri. Sederhananya, suatu organisasi dikatakan sinergi apabila akumulasi hasil kerja dari bagian-bagian yang ada di dalamnya lebih besar dibandingkan dengan hasil kerja bagian-bagian secara sendiri-sendiri.

c) Sistem terbuka dan tertutup; pada dasarnya setiap organisasi akan menjalin hubungan dengan lingkungannya, namun tingkat hubungannya yang membedakan masing-masing organisasi. Suatu organisasi dikatakan menerapkan sistem terbuka apabila organisasi tersebut menjalin hubungan dengan

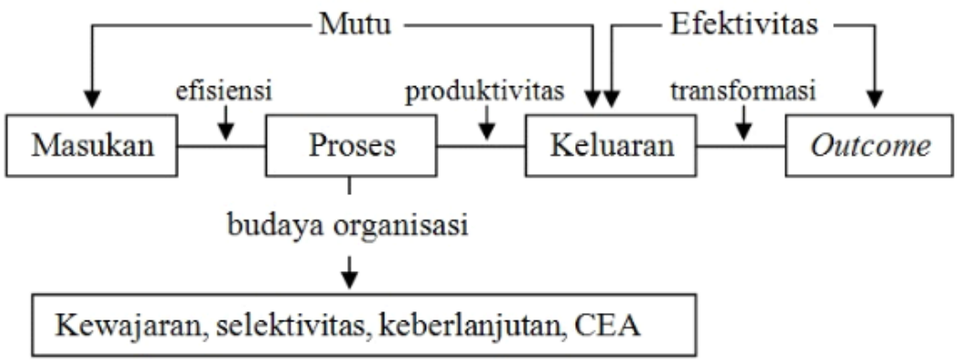
lingkungan di luarnya. Sedangkan dikatakan menerapkan sistem tertutup apabila organisasi tersebut tidak menjalin hubungan dengan lingkungan di luarnya.

d) Batas sistem; setiap sistem mempunyai batas yang memisahkan dengan lingkungannya. Suatu sistem dikatakan terbuka apabila menjalin hubungan dengan lingkungan luar organisasi dan dikatakan tertutup apabila tidak menjalin hubungan dengan lingkungan luar organisasi.

e) Arus; perubahan seluruh masukan (informasi, bahan mentah, dan energi) yang berasal dari lingkungan melalui suatu proses untuk menghasilkan suatu keluaran (berupa barang dan jasa).

f) Umpan Balik, merupakan kunci pengawasan terhadap sistem. Artinya, dengan adanya umpan balik terhadap sistem, maka kesalahan yang terjadi dalam pelaksanaannya dapat diperbaiki.

Dalam pendekatan sistem, juga dikenal istilah berpikir sistem. Berpikir sistem merupakan suatu kerangka kerja konseptual, tubuh pengetahuan dan alat-alat yang telah dikembangkan selama puluhan tahun terakhir untuk membuat pola yang jelas, dan untuk membantu melihat bagaimana mengubah masukan menjadi keluaran secara efektif. Berfikir sistem tersebut dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 3.1. Berfikir Sistem

Sumber: Siyoto dan Supriyanto (2015:155)

5. Pendekatan Kontingensi (*Contingency Approach*)

Aliran ini berpandangan bahwa pelaksanaan suatu manajemen harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang terjadi. Aliran ini yang juga disebut sebagai aliran "manajemen menurut keadaan" merupakan aliran yang usianya masih muda. Mary Parker Follet, pada sekitar tahun 1919, sebenarnya sudah mengenalkan suatu konsep yang dapat dianggap sebagai pendahulu dari aliran ini, yang berjudul "*Situational Management*".

6. Aliran Manajemen Menurut George R. Terry

Mengutip apa yang disampaikan oleh Herujito,[4] George R. Terry menggunakan istilah "*school*" untuk mengemukakan pendapatnya mengenai aliran mamajemen. Sedangkan Koontz dan O'Donnel menggunakan istilah "*approach*" untuk mengungkapkan pendapatnya mengenai bidang yang sama. Kendatipun istilah yang digunakan berbeda untuk menjelaskan aliran-aliran dalam manajemen, namun pada jumlahnya, ketiga ahli tersebut mengatakan hal yang sama, yakni ada sembilan aliran dalam manajemen. Menurut George R. Terry, aliran dalam manajemen adalah sebagai berikut:

1) *Management by costum school;*
2) *Scientific management school;*
3) *Behavior school;*
4) *Social school;*
5) *Systems management school;*
6) *Decisional management school;*
7) *Quantitative management school;*
8) *Management process school;*
9) *Contingency management school.*

7. Aliran Manajemen Menurut Koontz dan O'Donnel

Menurut Koontz dan O'Donnel dengan menggunakan istilah "*approach*", aliran dalam manajemen adalah sebagai berikut:

---

[4] Yayat M. Herujito, *Dasar-dasar Manajemen* (Jakarta: Grasindo, 2001), h. 34.

1) *The empirical* atau *case approach;*
2) *The interpersonal bahavior approach;*
3) *The group behavior approach;*
4) *The cooperative social systems approach;*
5) *The sociotechnical systems approach;*
6) *The decision theory approach;*
7) *The communications-center approach;*
8) *The mathematical or management science approach;*
9) *The operational approach*.

Herujito mengemukakan pendapat mengenai aliran-aliran manajemen yang secara umum paling populer, yaitu sebagai berikut:

1) *The behavior approach;*
2) *The decision making approach;*
3) *The sociological approach;*
4) *The mathematical approach;*
5) *The systems approach*.

Selanjutnya, Herujito menjelaskan beberapa aliran manajemen di atas secara satu persatu, sekalipun dengan paparan yang singkat, namun dapat memberikan gambaran dan pamahaman yang jelas.

1) Aliran *Management by Costum*

Aliran ini juga seringkali disebut sebagai aliran empiris, di mana manajemen dipandang sebagai suatu ilmu pengalaman. Manajemen juga dipandang sebagai suatu studi dan analisis dari masalah-masalah. Oleh karenanya, Koontz dan O'Donnel Cyril menyebutnya dengan aliran manajemen *case approach.* Dalam pandangan ini, pengalaman-pengalaman yang pernah dialami oleh manajer sebelum-sebelumnya dijadikan panutan oleh para manajer penerusnya.

2) Aliran *Scientific Management*

Aliran ini berpandangan bahwa dalam pemecahan permasalahan-permasalahan yang dihadapi manajemen, harus menggunakan metode ilmiah. Sehingga aliran ini memosisikan seorang manajer bukan untuk mengidentifikasi penyebab dan efek yang ditimbulkan oleh suatu masalah, melainkan menunjukkan tentang kondisi dan hubungan satu faktor dengan faktor lainnya. Aliran ini juga menentukan langkah-langkah yang harus dilakukan, yaitu:

(a) Mengidentifikasi masalah;

(b) Melakukan observasi pendahuluan;

(c) Mengemukakan pemecahan tentatif terhadap masalah;

(d) Mengadakan analisis dan sintesis;

(e) Mengklasifikasi data yang diperoleh;

(f) Memberikan jawaban tentatif terhadap masalah;

(g) Merumuskan pemecahan masalah.

3) Aliran *Behavior*

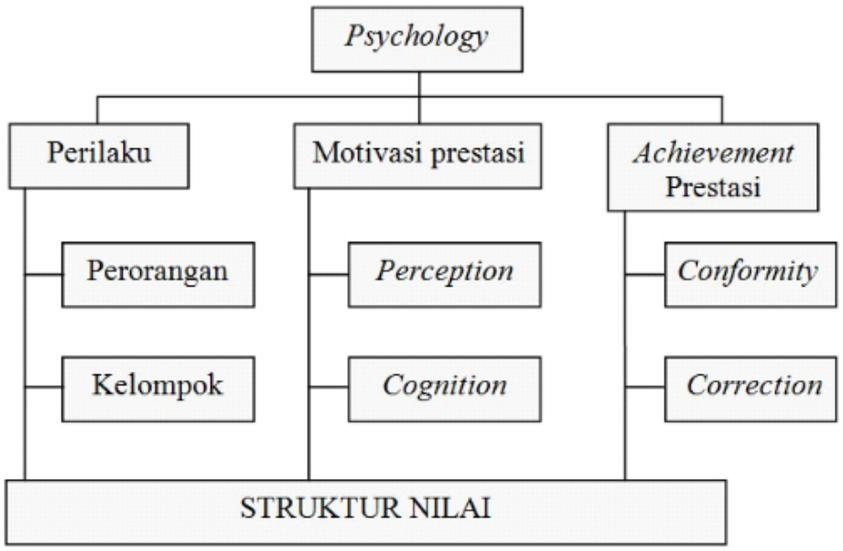
Aliran ini juga disebut sebagai aliran perilaku atau aliran tingkah laku manusia (*human behavior school*). Ada juga sebagian ahli menyebut aliran ini dengan aliran *human relations approach* atau *leadership approach*. Koontz dan O'Donnel Cyril menyebutnya dengan aliran *the interpersonal approach*. Pada dasarnya, aliran ini berpegang pada prinsip bahwa dalam manajemen orang harus bekerja sama dalam kelompok untuk mencapai tujuan-tujuan yang ditentukan. Sehingga harus dibina sedemikian rupa demi keberhasilan usaha yang dilakukan. Pokok studi di dalam aliran ini terbagi tiga, yaitu:

a) Studi hubungan antarmanusia yang harus dikuasai oleh seorang manajer

b) Studi kepemimpinan

c) Studi kelompok dinamis (*group dinamics*)

Selanjutnya, dalam penerapan aliran manajemen *behavior* ini, perluasan konsep yang digunakan seperti digambarkan berikut ini:



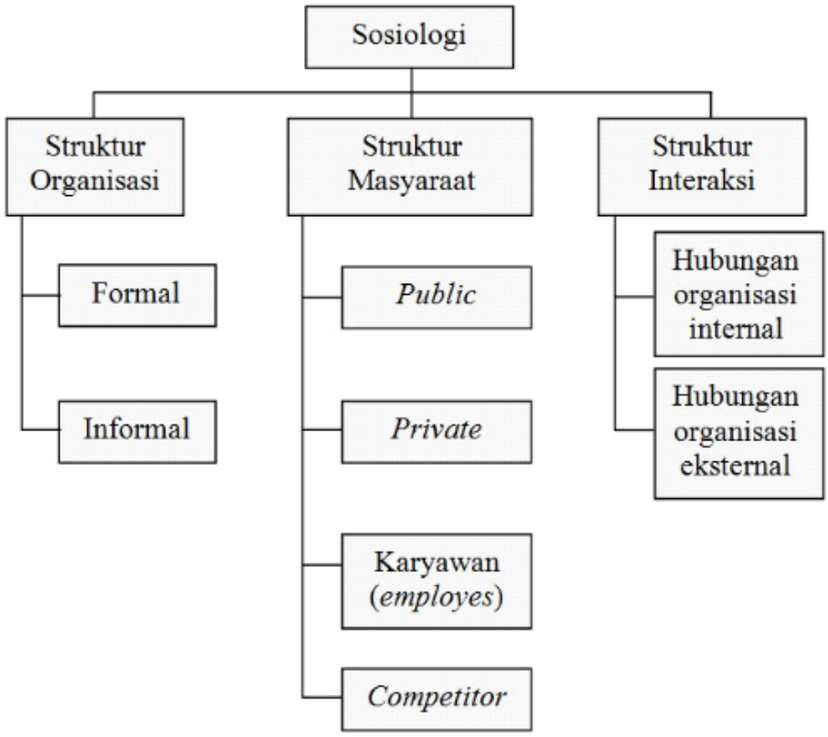
Gambar 3.2. Perluasan Konsep Psikologi yang Diterapkan Aliran *Behavior*

Sumber: Herujito (2001: 37)

4) Aliran *Social*

Aliran ini mengarah pada ilmu sosiologi, di mana manajemen dipandang sebagai suatu sistem antar hubungan kultural (*system of cultural intere-lationship*). Artinya, suatu kesatuan sosial yang ideal merupakan suatu sistem sosial yang dapat menyelesaikan masalah di dalam lingkungan masyarakat itu sendiri. Sehingga hubungan kultural dari berbagai golongan perlu diidentifikasi dan dianalisis sebelum diarahkan pada pengembangan kerjasama (*corporation* atau korporasi) yang terintegrasi.

Aliran ini diperkenalkan oleh Chester I. Barnard, tertuang dalam karyanya yang terkenal berjudul *The Function of Executive*. Barnard dalam karyanya menyusun sistem kerja sama dengan nama organisasi formal (*formal organization*) yang bertujuan untuk menciptakan suatu kerja sama yang dilakukan secara sadar oleh orang-orang yang tergabung dalam sebuah organisasi. Gambaran yang menunjukkan konsep sosiologi yang diterapkan oleh aliran ini dapat dilihat pada gambar berikut:



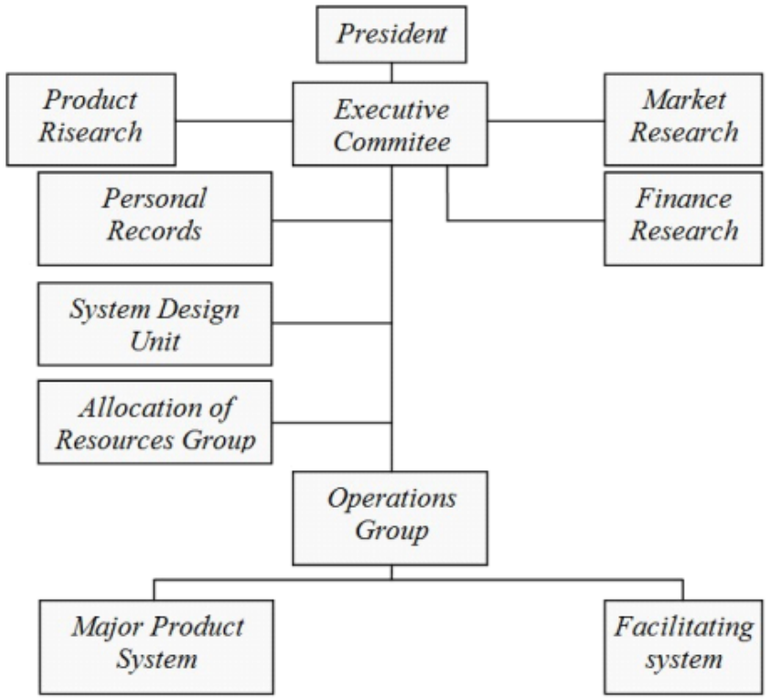
Gambar 3.3. Konsep Sosiologi yang Diterapkan
Aliran Social Sumber: Herujito (2001: 38)

5) Aliran *Systems Management*

Sistem merupakan sekumpulan atau serangkaian unsur yang saling berhubungan atau saling bergantung, sehingga membentuk suatu kesatuan yang kompleks yang terdiri dari bagian-bagian dalam susunan yang sistematis mengikuti beberapa skema atau rencana. Dengan kata lain, bahwa sistem merupakan suatu fakta yang tersusun dan tersistematis secara logis berupa prinsip-prinsip, doktrin atau semacamnya, dalam suatu bidang pengetahuan atau pemikiran tertentu.

Sistem terbagi dalam dua bagian, yakni tertutup dan terbuka. Dalam sistem tertutup, di mana suatu peristiwa yang terjadi dalam lingkungan sebuah organisasi tertutup untuk pihak luar. Sedangkan sistem terbuka berarti sebaliknya, yakni suatu peristiwa yang terjadi dalam lingkungan tersebut dapat diakses oleh pihak lain. Dalam perusahaan/organisasi menurut sistem manajemen bersifat terbuka, artinya saling berhubungan dan

saling bergantung terhadap faktor-faktor lain. Bahkan setiap sistem memiliki *input,* proses, dan *output* serta sebagai kesatuan yang berdiri sendiri. Bagan sistem manajemen organisasi yang digunakan oleh aliran ini dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 3.4. Bagan Sistem Manajemen Organisasi

Sumber: Herujito (2001: 40)

6) Aliran *Decisional Management*

Tokoh dari aliran ini adalah Herbert A. Simon yang juga populer dengan karyanya berjudul *Administrative Behavior*. Aliran ini berpandangan bahwa tugas utama dan yang paling pokok dari seseorang yang menduduki posisi manajer adalah menetapkan keputusan. Oleh sebab itu, aliran ini berpendapat hendaklah seorang manajer puncak menciptakan struktur organisasi perusahaan sedemikian rupa, sehingga terbina suatu semangat kerja sama yang baik antara manajer puncak dengan bawahannya.

7) Aliran *Quantitative Management*

Aliran ini, oleh sebagian ahli disebut dengan *the matemathical or management science approach,* di mana manajemen seperti perencanaan dan penetapan keputusan adalah proses nyata dan dapat dipecahkan melalui simbol dan metode matematik. Jenis perencanaan dan penetapan keputusan yang dipecahkan secara kuantitatif atau hitungan matematik ialah dalam mengoptimalisasikan penjualan/pendistribusian, laba perusahaan (pemanfaatan), penggunaan mesin (alat), dan sebagainya. salah satu jenis disiplin ilmu yang khas untuk pemecahan optimal (*optimal solution*) adalah *operation research.*

8) Aliran *Management Process*

Aliran ini berpandangan bahwa manajemen adalah suatu proses di mana pembagiannya dapat ditelusuri dengan jalan menganalisis fungsi-fungsi *top management*. Jadi, pokok pendekatan (*approach*) aliran ini terletak pada tugas-tugas yang ada pada *top management,* seperti merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengawasi. Suatu modifikasi dari aliran ini yang dapat berkembang dengan baik pada masa-masa berikutnya adalah aliran yang disarankan George R. Terry dengan nama aliran *the election process school of management*.

9) Aliran *Contingency Management*

Aliran ini berpandangan bahwa pelaksanaan suatu manajemen harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang terjadi. Aliran ini yang juga disebut sebagai aliran "manajemen menurut keadaan" merupakan aliran yang usianya masih muda. Mary Parker Follet pada sekitar tahun 1919, sebenarnya sudah mengenalkan suatu konsep yang dapat dianggap sebagai pendahulu dari aliran ini, yang berjudul "*Situational Manage-ment*".

Seperti pada paparan-paparan sebelumnya, bahwa dalam tulisan ini juga tidak dimaksudkan memberikan penilaian terhadap beberapa pendapat ahli mengenai aliran-aliran manajemen. Namun demikian, paparan ini sebagai gambaran bahwa ada beberapa pendapat dengan penggunaan istilah yang berbeda, tetapi prinsipnya sama-sama mengarah pada satu penjelasan, yakni mengenai aliran manajemen.

B. Jenis-jenis Manajemen

Beberapa jenis manajemen pada umumnya terbagi dalam lima bagian, di antaranya adalah sebagai berikut.

1. *Management by Acception*

Konsep dasarnya pada manajemen jenis ini menekankan bahwa suatu perusahaan/organisasi itu harus mendapat dukungan dari para karyawan (anggotanya). Karyawan (anggota) diberi motivasi untuk dapat bekerja secara mandiri sesuai tugas masing-masing untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Hasil usaha/kerja dari para karyawan secara akumulasi kemudian akan dianalisis dan dibandingkan dengan periode sebelumnya. Upaya membandingkan tersebut untuk mengetahui apakah upaya-upaya pencapaian tujuan periode ini mengalami peningkatan atau bahkan penurunan.

Apabila hasil yang didapatkan dari analisis tersebut menunjukkan penurunan dari periode sebelumnya, maka *top management* akan turun tangan untuk melihat penyimpangan-penyimpangan yang terjadi untuk segera mengambil langkah perbaikan. *Management by acception* ini dapat dikatakan sebagai perluasan konsep di bidang pendelegasian wewenang kepada bawahan.

2. *Managerial Breakthrough*

Manajemen jenis ini dipandang sebagai perombakan bidang manajemen secara bertahap dan sistem tersebut hendaklah dinamis (tidak bersifat kaku). Dengan kata lain, dalam manajemen ini senantiasa dilakukan perubahan perbaikan dari setiap hasil yang dicapai, dan perubahan-perubahan ke arah yang lebih baik tersebut harus selalu diawasi secara maksimal.

3. *Management by Objective*

Manajemen ini dikenal dengan sebutan akronimnya, yaitu MBO (*Management by Objective*). Dalam sistem penerapannya, manajemen jenis ini menitiktekankan spesifikasi sasaran dan penetapan kuantitas hasil (*output*) yang harus dicapai. Langkah-langkah yang harus dilakukan dalam *mana-gement by objekctive* ini adalah sebagai berikut:

a) Jumlah hasil yang dicapai;
b) Metode yang dipakai;
c) Waktu pelaksanaan dan waktu berakhirnya suatu pekerjaan;
d) Fasilitas, dana, sarana, dan wewenang;
e) Personil pelaksanaan dan pemberian tugas;
f) Penilaian dari apa yang dicapai;

4. *Management by Result*

Manajemen jenis ini juga menitikberatkan pada penganalisaan dari hasil yang dicapai, sehingga diperlukan pengawasan yang sangat teliti terhadap berbagai aspek yang berkenaan dengan hasil yang dicapai oleh organisasi atau perusahaan.

5. *Management by Ideas*

Management by ideas menitiktekankan pada pengawasan tujuan perusahaan atau organisasi secara ketat. Hal tersebut mendasarkan pada asumsi bahwa tujuan merupakan ide atau gagasan dasar dari perusahaan atau organisasi yang akan diupayakan. Oleh karena itu, menajemen jenis ini sangat ketat dalam memantau berbagai aktivitas yang berkenaan dengan tujuan.

BAB 4

Perencanaan dalam Manajemen

Pada bagian fungsi-fungsi manajemen, pengertian dan beberapa aspek yang berkenaan dengan perencanaan (*planning*) telah diuraikan. Perencanaan dipandang sebagai fungsi paling mendasar dan paling pertama yang harus dilakukan dalam manajemen. Perencanaan merupakan upaya penggunaan sumber daya yang dimiliki suatu organisasi atau perusahaan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam perencanaan, beberapa faktor yang perlu diperhatikan juga telah dipaparkan, yaitu penentuan tujuan jangka pendek dan panjang, merumuskan kebijakan beserta prosedur yang akan digunakan, dan melakukan peninjauan secara berkala.

Wijayanti[1] mengatakan ada dua alasan kenapa suatu organisasi atau perusahaan perlu melakukan perencanaan. *Pertama, protective benefits* atau manfaat perlindungan. Perencanaan akan memberikan perlindungan terhadap organisasi atau perusahaan bersangkutan yang dihasilkan dari pengurangan kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pembuatan keputusan. Kesalahan dalam pembuatan keputusan akan berakibat tidak baik terhadap lajunya suatu organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan.

[1] Irine Diana Sari Wijayanti, *Manajemen* (Jogjakarta: Mitra Cendikia Press, 2008), h. 15.

Sehingga dengan peren-canaan yang matang, organisasi atau perusahaan akan dapat meminimalisir kesalahan-kesalahan yang dimungkinkan terjadi. *Kedua, positive benefits* atau manfaat kebaikan. Artinya dengan perencanaan yang ada, suatu organisasi atau perusahaan akan mendapatkan manfaat kebaikan dalam bentuk mening-katnya keberhasilan dalam pencapaian tujuan. Hal tersebut sebenarnya berke-naan dengan efisiensi dan efektivitas, dimana dengan perencanaan akan dapat meng-gunakan sumber daya secara tepat untuk menghasilkan produk atau jasa yang dibutuhkan pasar.

A. Jenis-jenis Perencanaan

Menurut Athoillah[2] dari pendapat Kristiadi (1995), bahwa perencanaan (*planning*) memiliki berbagai jenis sesuai dengan sudut pandang yang digunakan. Jenis-jenis perencanaan tersebut di antaranya, adalah:

1. Berdasarkan penggunaannya, yaitu:
   a) *Single use planning*, yaitu perencanaan yang dimaksudkan untuk satu kali pelaksanaan. Artinya, rencana yang disusun hanya digunakan pada satu pelaksanaan saja dan setelah pelaksanaan dianggap selesai, maka perencanaan tersebut dengan sendirinya menjadi tidak ada. Perencanaan jenis ini seperti rencana yang digunakan untuk kepa-nitiaan suatu kegiatan tertentu.
   b) *Repeats planning*, yaitu perencanaan yang digunakan dalam pelak-sanaan yang berulang-ulang. Artinya tidak hanya digunakan hanya pada satu pelaksanaan, sehingga perencanaan ini bersifat permanen.
2. Berdasarkan prosesnya, yaitu:
   a) *Policy planning* (merupakan kebijakan), yaitu perencanaan yang hanya berisi kebijakan tanpa dilengkapi dengan teknis pelaksana-annya secara teratur. Perencanaan jenis ini seperti perencanaan yang berkaitan dengan garis-garis besar suatu organisasi atau suatu negara.

[2] H.M. Anton Athoillah, *Dasar-dasar Manajemen* (Bandung: Pustaka Setia, 2010), h. 102.

b) *Program palnning*, yaitu perencanaan yang merupakan penjelasan dan perincian *policy planning*. *Program planning* dibuat oleh badan-badan khusus yang memiliki wenanang untuk melaksanakan *policy planning*, seperti Badan Perencanaan dan Pembangunan Nasional (Bappenas). *Program planning* memuat beberapa unsur, di antaranya:

1) Ikhtisar mengenai tugas yang akan dikerjakan;
2) Sumber dan bahan yang dapat digunakan;
3) Biaya, personalia, situasi, dan kondisi pekerjaan;
4) Prosedur kerja yang harus dipatuhi;
5) Struktur organisasi kerja, dan sebagainya.

c) *Operational planning* (perencanaan kerja), yaitu perencanaan yang memuat cara-cara melakukan pekerjaan tertentu agar lebih maksimal dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dengan daya guna yang lebih tinggi (efektif-efisien). *Oprational planning* memuat beberapa unsur, yaitu:

1) Analisis *program planning;*
2) Penetapan prosedur kerja;
3) Metode-metode kerja; dan
4) Menentukan tenaga pelaksana.

3. Berdasarkan jangka waktunya, yaitu:

a) *Long range planning* (LRP), yaitu perencanaan yang dalam pelak-sanaannya membutuhkan waktu cukup lama, biasanya hingga sepuluh tahun. Perencanaan ini disebut juga dengan rencana jangka panjang.

b) *Intermediate planning* (IP), yaitu perencanaan jangka menengah, dalam pelaksanaannya biasanya membutuhkan waktu lima tahun.

c) *Short range planning* (SRP), yaitu perencanaan yang dalam pelak-sanaannya pada umumnya membutuhkan waktu kurang dari setahun. Perencanaan ini biasanya dipersiapkan dengan tergesa-gesa karena pelaksanaannya bersifat tiba-tiba dan waktu yang ada sangat sempit.

4. Berdasarkan wilayah pelaksanaannya, yaitu:
   a) *Rural planning,* yaitu perencanaan pedesaan;
   b) *City planning,* yaitu perencanaan perkotaan;
   c) *Regional planning,* yaitu perencanaan tingkat daerah kabupaten atau kota;
   d) *National planning,* yaitu suatu perencanaan tingkat nasional (negara) yang mencakup segenap wilayah suatu negara.
5. Berdasarkan materinya, yaitu:
   a) *Personnel planning,* adalah suatu perencanaan mengenai masalah-masalah yang berkenaan dengan pegawai atau personal dalam suatu organisasi. Dalam perencanaan jenis ini, segala masalah yang ada dan menyangkut pegawai dikaji dan dibahas secara rinci.
   b) *Financial planning,* yaitu perencanaan mengenai pembiayaan secara komprehensif dari suatu kegiatan untuk mencapai tujuan bersama.
   c) *Industrial planning,* yaitu perencanaan yang menyangkut aktivitas industri yang bertujuan agar terhindar dari berbagai hambatan dalam pencapaian tujuan.
   d) *Educational planning,* yaitu perencanaan yang menyangkut kegiatan pendidikan.
6. Berdasarkan keumuman dan kekhususannya, yaitu:
   a) *General plans* (rencana umum), yaitu perencanaan yang dibuat hanya mengenai garis-garis besar dari suatu kegiatan yang akan dikerjakan untuk mencapai tujuan.
   b) *Special planning* (rencana khusus), yaitu perencanaan yang dibuat secara mendetail dan terperinci untuk pekerjaan tertentu.
   c) *Overall planning* (rencana keseluruhan), yaitu perencanaan yang memberikan pola secara keseluruhan dari pekerjaan yang harus dilaksanakan.

B. Sifat-sifat Perencanaan

Perencanaan dalam suatu organisasi atau perusahaan dapat dikatakan perencanaan yang baik apabila memenuhi sifat-sifat pokok perencanaan. Athoillah[3] mengutip dari pendapat Kristiadi (1995) memaparkan beberapa sifat perencanaan sebagai berikut:

1. Faktual, yaitu perencanaan yang dibuat harus berdasarkan temuan fakta di lapangan, diolah dan dikaji secara mendalam sebagai dasar dan pertimbangan.
2. Rasional, yaitu perencanaan yang tidak hanya berbentuk angan-angan belaka. Proses perencanaan rasional dilakukan dengan mengklasifikasikan berbagai permasalahan yang berkembang, menafsirkan data dan fakta, membandingkan antar fakta-fakta, mengkorelasikan antar-pengertian, memutuskan, dan menarik suatu kesimpulan.
3. Fleksibel, yaitu perencanaan yang dibuat tidak kaku, sehingga dapat mengikuti perkembangan zaman dan pelaksanaannya tidak statis.
4. Berkesinambungan, yaitu perencanaan dibuat secara terus-menerus dan berkelanjutan mengikuti kebutuhan organisasi atau perusahaan.
5. Dialektis, perencanaan yang dibuat harus memikirkan peningkatan dan perbaikan-perbaikan untuk kesempurnaan masa yang akan datang. Artinya, perencanaan dialektis tidak terpaku pada pendekatan antitesis yang melawan perkembangan dan perubahan, melainkan harus mengutamakan pendekatan sintesis dan kompromistis terhadap perkembangan dan perubahan dengan tetap berpegang pada prinsip-prinsip manajemen.

Lebih jauh Kristiadi menegaskan bahwa dengan sifat-sifat perencanaan yang telah dipaparkan tersebut, suatu perencanaan harus mengandung ciri-ciri sebagai berikut:

1. Rencana yang dibuat harus dapat mempermudah pencapaian tujuan yang telah ditentukan;

---

[3] *Ibid.* h. 104.

2. Rencana tersebut harus dibuat oleh orang-orang yang memahami tujuan organisasi atau perusahaan;
3. Menggunakan teknik-teknik perencanaan yang baik;
4. Mencantumkan unsur-unsur perencanaan secara teratur;
5. Mempertimbangkan sumber daya yang tersedia;
6. Meramalkan hal-hal yang tidak memungkinkan dan menetapkan alter-natif sebagai solusi;
7. Dibuat dengan sesederhana mungkin agar dapat dipahami dan dilaksa-nakan;
8. Rencana harus luwes dalam menghadapi keadaan;
9. Terdapat tempat pengambilan risiko;
10. Pragmatis dan penuh pertimbangan; dan
11. Ukuran dan standar optimalisasi pelaksaannya harus jelas.

C. Empat Tahap Dasar Perencanaan

Dalam membuat perencanaan (*planning*) suatu organisasi atau perusa-haan, harus juga memperhatikan langkah-langkahnya. Athoillah[4] memaparkan langkah-langkah dalam membuat perencanaan sebagai berikut:

1. Menetapkan sasaran atau perangkat tujuan

   Langkah ini berkenaan dengan kebutuhan organisasi atau perusahaan dan tujuan yang hendak dicapai. Dalam menyusun penentuan tujuan, perlu disusun prioritas utama dan sumber daya yang tersedia agar memudahkan pelaksanaannya.

2. Menentukan keadaan, situasi, dan kondisi sekarang

   Keadaan, situasi, dan kondisi saat ini perlu diperhatikan sebelum dibuat, selanjutnya lakukan pengukuran dan perbandingan dengan kemampuan organisasi atau perusahaan dari seluruh komponen secara teratur.

3. Mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat

   Faktor-faktor pendukung perlu diidentifikasi dan diperkuat untuk mendukung terlaksananya rencana yang dibuat, serta mengidentifikasi dan meminimalisir faktor penghambat

[4] *Ibid*. h. 108.

pelaksanaan rencana yang dibuat, termasuk antisipasi terhadap gangguan yang muncul secara tidak terduga.

4. Mengembangkan rencana dan menjabarkannya

   Pengembangan rencana dan penjabarannya harus dipahami oleh semua elemen organisasi atau perusahaan, sehingga memudahkan tercapainya tujuan. Pengembangan rencana dapat dilakukan dengan mengembangkan berbagai alternatif sebagai solusi permasalahan yang muncul saat rencana dilaksanakan.

D. Tujuan Perencanaan

Menurut Arifin dan Hadi W.[5] bahwa beberapa tujuan-tujuan perencanaan organisasi atau perusahaan secara umum adalah sebagai berikut:

1. Mengurangi resiko dan perubahan yang mungkin terjadi pada masa yang akan datang;
2. Memfokuskan kegiatan pada sasaran yang telah ditetapkan;
3. Menjamin proses pencapaian tujuan dapat terlaksana secara efektif dan efisien; dan
4. Memudahkan pengawasan.

E. Manfaat Perencanaan

Perencanaan yang dibuat oleh suatu organisasi atau perusahaan dapat memberikan banyak manfaat terhadap organisasi atau perusahaan itu sendiri. Wijayanti[6] mengemukakan sembilan manfaat dari perencanaan, yaitu:

1. Membantu manajemen untuk melakukan penyesuaian dengan perubahan dan perkembangan lingkungan yang terjadi;
2. Membantu mengerucutkan persesuaian pada masalah-masalah utama;
3. Memungkinkan manajer memahami gambaran operasi secara kompre-hensif dan lebih jelas;
4. Membantu penempatan tanggung jawab dengan lebih tepat;

---

[5] Imamul Arifin & Giana Hadi W, Membuka Cakrawala Ekonomi (Bandung: PT. Setia Purna Inves, 2007). h. 70.

[6] Irine Diana Sari Wijayanti, *Manajemen* (Jogjakarta: Mitra Cendikia Press, 2008), h. 15.

5. Memberikan cara melakukan perintah untuk operasi;
6. Mempermudah koordinasi antar organisasi;
7. Membuat tujuan lebih khusus, terperinci, dan lebih mudah untuk dipahami;
8. Memperkecil pekerjaan yang tidak pasti; dan
9. Menghemat waktu, tenaga, dan biaya.

Sedangkan Athoillah[7] memaparkan manfaat dari perencanaan suatu organisasi atau perusahaan secara lebih detail, yaitu:

1. Penentuan tujuan organisasi sebagai tolok ukur perencanaan;
2. Upaya meletakkan landasan kebijakan dan langkah-langkah operasional kerja;
3. Pengukuran kemampuan bagi efektivitas dan efisiensi kerja;
4. Kepastian tindakan yang relevan dengan tujuan yang telah ditetapkan;
5. Harapan memperoleh kemajuan;
6. Hasil yang direncanakan;
7. Pengawasan penilaian terhadap hasil yang dicapai;
8. Menghilangkan ketidakpastian;
9. Membentuk hari depan;
10. Sebagai alat untuk mencegah pemborosan tenaga, waktu, dan biaya;
11. Mudah mengukur prospek ke depan dalam suatu organisasi atau peru-sahaan;
12. Penentuan pilihan dalam memecahkan masalah;
13. Standarisasi kegiatan dan prioritas kebutuhan organisasi atau perusahaan;
14. Dapat dijadikan dasar penjabaran program kerja secara sistematis dalam suatu organisasi atau perusahaan;
15. Pembagian tugas sesuai keahlian dengan akurat;
16. Mempermudah penyedian sarana dan prasarana sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan;

[7] H.M. Anton Athoillah, *Dasar-dasar Manajemen* (Bandung: Pustaka Setia, 2010), h. 101.

17. Melahirkan produktivitas kerja yang baik; dan
18. Memberikan gambaran yang jelas dan lengkap mengenai seluruh kegiatan yang akan dikerjakan.

F. Kelemahan Perencanaan

Perencanaan suatu organisasi atau perusahaan selain memberikan man-faat yang banyak, juga memiliki kelemahan yang harus diperhatikan dan diantisipasi agar tidak menjadi hambatan dalam pencapaian tujuan. Wijayanti[8] mengemukakan beberapa kelemahan perencanaan sebagai berikut:

1. Pekerjaan yang tercakup dalam perencanaan mungkin berlebihan pada kontribusi nyata;
2. Perencanaan cendrung menunda pekerjaan;
3. Kadang-kadang hasil yang paling baik diperoleh dari penyelesaian situasi individual dan penanganan setiap masalah pada saat masalah tersebut terjadi; dan
4. Ada rencana yang diikuti cara-cara yang tidak konsisten.

Paparan mengenai kelemahan-kelemahan dari perencanaan di atas, merupakan kejadian yang bersifat kasuistik. Artinya, tidak selamanya suatu rencana yang dibuat oleh organisasi atau perusahaan akan mengalami hal tersebut. Namun demikian, paparan tersebut sebagai gambaran agar dapat diantisipasi sebelum kelemahan tersebut benar-benar muncul pada perencanaan yang dibuat.

G. Keterbatasan-keterbatasan Perencanaan

Selain kelemahan dari perencanaan di atas, tentunya yang juga membutuhkan perhatian yang serius adalah hambatan-hambatan atau keterbatasan-keterbatasan yang sering terjadi pada suatu organisasi atau perusahaan. Ham-batan atau keterbatasan tersebut bisa muncul dari pihak pembuat dan pelaksana rencana, maupun sifat organisasi/perusahaan dengan lingkungannya. Wijayanti[9] menyampaikan hambatan dan keterbatasan tersebut antara lain adalah:

---

[8] Irine Diana Sari Wijayanti, *Manajemen* (Jogjakarta: Mitra Cendikia Press, 2008). h. 16.
[9] *Ibid*. h. 17.

1. Fleksibilitas, merupakan kemampuan untuk menyatakan perubahan atau penyesuaian terhadap perkembangan dan perubahan itu sendiri, baik dilihat dari sudut pandang fleksibilitas pembuat rencana maupun flek-sibilitas rencana itu sendiri. Oleh karena itu, dituntut adanya kesiapan atau alternatif solusi apabila dalam pelaksanaan rencana yang dibuat mengalami hambatan.
2. Biaya, yakni biaya yang dikeluarkan untuk melakukan identifikasi awal atau peramalan-peramalan terhadap kondisi yang akan datang.
3. Waktu, yakni waktu untuk menyusun rencana pada umumnya seringkali tebatas, terutama bagi rencana-rencana tahunan.
4. Rencana dibuat berdasarkan pada data yang telah lampau dan asumsi-asumsi yang akan datang. Hal ini juga sering terjadi karena data-data yang digunakan untuk menyusun rencana telah lampau dan asumsi-asumsi terhadap situasi dan kondisi yang akan datang tidak akurat. Sehingga rencana yang dibuat tidak dapat dilaksanakan atau sangat sulit untuk mencapai tujuan secara maksimal. Hal tersebut kadang tidak bisa dihindari karena pengetahuan dan imajinasi seseorang yang berwenang membuat rencana terbatas.

BAB 5

Organisasi dan Pengorganisasian

A. Pengertian Organisasi dan Pengorganisasian

Organisasi berasal dari bahasan Yunani "*organon*" yang berarti "alat" atau "sarana". Mendasarkan pada pengertian tersebut, penganut aliran ini mengatakan bahwa organisasi merupakan sarana (*means*) untuk mencapai suatu sasaran (*ends*). Daft (2010) mengemukakan pendapat bahwa organisasi merupakan sekumpulan (*social entities*) yang memiliki suatu tujuan serta dirancang secara sengaja untuk beraktivitas yang dikoordinasikan secara sistematis serta terbuka dan terkait dengan lingkungan eksternal. Robbins (2011) menyatakan bahwa organisasi dipandang sebagai kumpulan entitas sosial yang secara sadar terkoordinasi dalam batasan-batasan yang relatif jelas serta secara bersama-sama dalam batas waktu tertentu dan terus menerus berupaya mencapai suatu sasaran.[1]

Budihardjo menambahkan bahwa semua organisasi memiliki visi, misi dan sasaran yang ingin dicapai. Sasaran tersebut kemudian lazim dikenal sebagai keefektifan organisasi (*organizational effectiveness*). Dalam konteks organisasi, yang perlu diperhatikan agar sasaran tercapai secara maksimal adalah harus terukur.

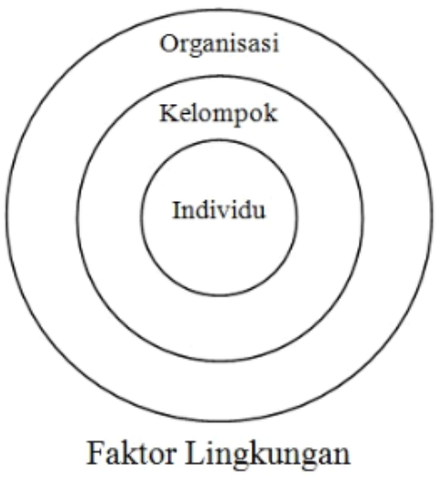
---

[1] Andreas Budihardjo, *Organisasi: Menuju Pencapaian Kinerja Optimum, Sintesis Teori untuk Mengungkap "Kotak Hitam" Organisasi* (Jakarta: Prasetiya Mulya Publishing, 2011), h. 14.

Artinya, dalam merumuskan sasaran dari sebuah organisasi, harus melihat kemampuan yang dimiliki dan mempertimbangkan berbagai faktor lainnya, apakah sasaran tersebut nantinya akan dapat dicapai atau hanya akan menjadi slogan saja. Karena kemampuan dan berbagai faktor yang memengaruhi suatu organisasi berbeda, maka tentunya setiap organisasi juga mempunyai sasaran yang berbeda.

Wijayanti[2] menyatakan bahwa organisasi merupakan suatu sistem yang terdiri dari pola aktivitas kerjasama yang dilakukan secara teratur dan berulang-ulang oleh sekelompok orang untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Paparan tersebut menegaskan adanya beberapa unsur dalam organisasi yang harus terpenuhi, yaitu unsur sistem, pola aktivitas kerja sama yang berulang-ulang, sekelompok orang, dan tujuan.

Wijayanti menambahkan bahwa suatu organisasi terbentuk dari sekumpulan individu yang membentuk kelompok dan kelompok tersebut berkumpul membentuk suatu wadah yang disebut organisasi. Berbagai aktivitas dalam organisasi tersebut dipengaruhi oleh faktor lingkungan dengan berbagai dinamika di dalamnya. Analisis proses terbentuknya organisasi tersebut digambarkan sebagai berikut:



Gambar 5.1. Analisis Proses Terbentuknya Organisasi
Sumber: Wijayanti, dkk. (2001: 4)

[2] Irine Diana Sari Wijayanti, *Manajemen.* (Jogjakarta: Mitra Cendikia Press, 2008), h. 4.

Dari gambar tersebut, terlihat jelas bahwa terbentuknya sebuah organisasi dimulai dari terbentuknya suatu kelompok, dan kelompok sendiri terbentuk karena ada individu-individu yang secara sadar atau tidak mengikatkan diri dengan individu lainnya. Pada bagian terluar ada faktor lingkungan yang mempengaruhi ketiga komponen tersebut (organisasi, kelompok, dan individu).

Herujito[3] memberikan pengertian terhadap organisasi dengan dua cakupan, yaitu:

1. Organisasi sebagai wadah, lembaga atau kelompok fungsional ketika proses manajemen berlangsung.
2. Organisasi sebagai wadah pembentukan tingkah laku hubungan antar-manusia secara efektif, sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien dan memperoleh kepuasaan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugasnya serta memberikan kondisi lingkungan tertentu untuk pencapaian tujuan organisasi. Pengertian tersebut menurut Herujito merujuk pada proses pengorganisasian, yaitu cara bagaimana pekerjaan diatur dan dialokasikan di antara para anggota, sehingga tujuan dapat tercapai secara maksimal.

Dalam arti yang lebih kompleks, pengorganisasian dapat dipandang sebagai suatu proses penyesuaian struktur organisasi dengan tujuan, lingkungan, dan keberadaan sumber daya yang dimiliki. Sedangkan struktur organisasi sendiri dipandang sebagai susunan atau hubungan antar komponen-komponen, bagian-bagian, dan posisi dalam sebuah perusahaan (organisasi).

Struktur organisasi dalam perusahaan (organisasi) merinci pembagian aktivitas kerja dan menunjukkan tingkat spesialisasi dari suatu pekerjaan. Struktur organisasi juga menspesialisasi pembagian kegiatan kerja dan menunjukkan bagaimana fungsi atau kegiatan yang berbeda-beda itu dihubungkan sampai batas tertentu. Selain hal tersebut, struktur organisasi juga menunjukkan hirarki dan struktur wewenang organisasi serta memperlihatkan hubungan pelaporannya. Wewenang dalam struktur perusahaan (organisasi) memperjelas aktivitas kerja dari atasan

[3] Yayat M. Herujito, *Dasar-dasar Manajemen* (Jakarta: Grasindo, 2001), h. 110.

terhadap bawahan. Sedangkan pelaporan berlaku sebaliknya, yakni mempertegas pertanggung jawaban aktivitas kerja bawahan terhadap atasan.

Dari berbagai argumentasi di atas, pada dasarnya menunjukkan pada substansi yang sama, yakni organisasi harus meliputi beberapa unsur penting. Unsur penting yang dikemukakan para ahli tersebut antara lain adalah:

1. Kumpulan (entitas sosial);
2. Sistem;
3. Koordinasi;
4. Kerjasama;
5. Tujuan/sasaran.

Berdasarkan paparan mengenai organisasi tersebut juga dapat dikatakan bahwa pengorganisasian merupakan suatu proses atau upaya penyelarasan berbagai aspek yang ada dalam sebuah organisasi untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Berbagai aspek tersebut meliputi struktur (sistem) yang mengatur sirkulasi koordinasi dan kerja sama, sumber daya manusia maupun sumber daya lain yang dimiliki, lingkungan yang memengaruhi, serta tujuan dari organisasi itu sendiri.

Dengan demikian, organisasi dan pengorganisasi pada dasarnya merupakan istilah yang lahir dari satu asal kata, yakni *organon* (dalam perspektif etimologi) dan mengalami pergeseran paradigma menjadi organisasi dan pengorganisasian (dalam perspektif terminologi). Karena telah mengalami pergeseran struktur kata untuk digunakan mengistilahkan suatu makna, maka tentunya antara organisasi dan pengorganisasian terdapat perbedaan. Perbedaan tersebut tampak dari sisi penempatan (penggunaan), artinya organisasi dalam konteks ini dipandang sebagai suatu wadah atau sistem di mana sekumpulan orang-orang atau entitas sosial melakukan berbagai aktivitas untuk mencapai tujuan. Sedangkan pengorganisasian merupakan upaya penyatuan, pengaturan dan penyelarasan aspek-aspek yang ada dalam organisasi tersebut. Sederhananya apabila organisasi dipandang sebagai suatu wadah, maka pengorganisasian merupakan pengaturan berbagai aktivitas dalam organisasi tersebut.

B. Pendekatan-pendekatan Organisasi

Menurut Budihardjo[4] pada umumnya para ahli memberikan pengertian organisasi mengacu pada pendekatan-pendekatan yang diyakini. Dalam konteks ini, ada tiga pendekatan yang paling sering digunakan.

1. Pendekatan Rasional

Para ahli yang mengacu pada pendekatan rasional ini menyatakan bahwa organisasi merupakan upaya pencapaian tujuan melalui pengelolaan manusia. Sehingga pendekatan ini memandang organisasi sebagai suatu instrumen atau alat pencapaian sasaran atau tujuan. Para pakar yang dapat dikelompokkan dalam pendekatan ini antara lain adalah Taylor, Fayol, Wever, dan Gilbreth.

2. Pendekatan Natural (Sistem Alami)

Pendekatan ini dikemukakan oleh Scott (1992) yang memandang organisasi kumpulan manusia yang memiliki kepentingan bersama demi kelangsungan hidup organisasi, sebab itu mereka melibatkan diri pada kegiatan-kegiatan bersama dalam organisasi dan membentuk suatu struktur informal. Dengan kata lain, pandangan ini melihat bahwa organisasi adalah sistem organik yang memiliki dorongan untuk hidup, bertumbuh dan bertahan, sebab itu para anggotanya berupaya berada dalam suatu sistem yang mengupayakan kelangsungan hidup organisasi. Kepuasan dan semangat para anggotanya menjadi hal yang penting. Para pakar yang dapat dikelompokkan dalam pendekatan ini antara lain adalah Barnard, Selznick, Person, dan Mayo.

3. Pendekatan Sistem Terbuka

Pendekatan ini berpendapat bahwa organisasi dipandang sebagai suatu sistem dari serangkaian kegiatan yang saling berkaitan dan bergantung pada lingkungan organisasi itu sendiri, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternalnya. Pandangan ini melihat bahwa perubahan-perubahan yang ada

---

[4] Andreas Budihardjo, *Organisasi: Menuju Pencapaian Kinerja Optimum, Sintesis Teori untuk Mengungkap "Kotak Hitam" Organisasi* (Jakarta: Prasetiya Mulya Publishing, 2011), h. 14.

baik pada lingkungan internal maupun lingkungan eksternal berpengaruh pada kelangsungan hidup organisasi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa organisasi tidak "steril" dari perubahan-perubahan yang terjadi. Para pakar yang dapat dikelompokkan dalam pendekatan ini antara lain adalah Bertalanffy, Welck, dan Simon.

C. Prinsip-prinsip Organisasi

Sebagai upaya mewujudkan organisasi yang berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, tentunya sebuah organisasi harus memiliki garis haluan yang mendasar sebagai pedoman untuk melakukan berbagai aktivitas atau kegiatan untuk mencapai tujuan. Garis haluan tersebut kemudian dianggap sebagai sebuah prinsip yang harus dipegang teguh oleh sebuah organisasi, agar dalam menjalankan upaya-upaya mencapai tujuan tidak terombang-ambing oleh berbagai dinamika, perubahan dan perkembangan lingkungan sekitarnya.

Seperti pada paparan dalam bagian sebelumnya, prinsip merupakan suatu pernyataan mendasar atau kebenaran umum yang merupakan sebuah pedoman untuk berpikir atau bertindak, namun demikian, kendatipun prinsip merupakan dasar tetapi tidak bersifat mutlak, karena prinsip bukan hukum. Prinsip juga bersifat fleksibel yang perlu dipertimbangkan sesuai dengan kondisi dan situasi lingkungan yang senantiasa mengalami perubahan. Dengan demikian, prinsip organisasi merupakan sebuah garis haluan yang mendasar sebagai pedoman organisasi dalam berpikir dan bertindak mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Herujito,[5] prinsip-prinsip atau azas-azas yang harus ada dalam sebuah organisasi adalah sebagai berikut.

1. Perumusan Tujuan Organisasi yang Jelas

Tujuan yang jelas akan memberikan arah yang jelas pula sebagai pedoman melaksanakan berbagai kegiatan organisasi. Prinsip dasarnya adalah bahwa tujuan merupakan sasaran utama dari setiap aktivitas yang dilakukan. Sehingga dengan arah yang

[5] Yayat M. Herujito, *Dasar-dasar Manajemen* (Jakarta: Grasindo, 2001), h. 111.

jelas sebagai pedoman, orang-orang yang tergabung dalam lingkaran organisasi tersebut tidak memiliki haluan lain kecuali yang sudah digariskan, dan akan terbangun semangat kerja sama yang kuat dalam mencapai tujuan tersebut.

2. Pembagian Pekerjaan

Dalam sebuah organisasi, struktur harus disusun sesuai dengan kebutuhan dan tujuan yang hendak dicapai. Dengan demikian, pembagian kerja antara pimpinan dan orang-orang yang tergabung di dalamnya menjadi jelas. Pembagian kerja dimaksudkan untuk menghindari tumpang tindih tugas dan tanggung jawab yang tidak jarang melahirkan gesekan dan menjadi hambatan pencapaian tujuan. Pembagian kerja yang jelas juga mempertegas dari siapa seseorang harus menerima perintah dan kepada siapa harus mempertanggungjawabkannya. Karena pada dasarnya, sebuah organisasi merupakan suatu "sistem pembagian kerja" bagaimana mencapai tujuan melalui kerja sama.

3. Delegasi Kekuasaan

Setelah pembagian kerja melalui struktur organisasi yang ada, maka selanjutnya adalah pendelegasian kekuasaan (wewenang) dari pimpinan kepada bagian-bagian di bawahnya. Hal ini dimaksudkan agar mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dalam mencapai tujuan dan tercipta suatu tanggung jawab dari kekuasaan (wewenang) yang diberikan.

4. Tingkat Pengawasan

Tingkat pengawasan dalam sebuah organisasi haruslah menjadi salah satu perhatian yang utama, agar dalam menjalankan tugas-tugas organisasi yang telah diberikan berjalan sesuai rencana dan maksimal. Penggambaran tingkat pengawasan tentunya dilakukan pimpinan selaku pemberi wewenang terhadap bagian-bagian selaku penerima wewenang. Sehingga dengan adanya, tingkat pengawasan yang baik, maka terjadinya penyelewengan wewenang akan dapat ditekan. Oleh karena pentingnya tingkat pengawasan tersebut, sebuah organisasi harusnya dibentuk dengan memperhatikan aspek kemudahan dari sistem pengawasan di dalamnya.

5. Rentang Kekuasaan

Secara sederhana, rentang kekuasaan merupakan penjabaran dari pendelegasian suatu kekuasaan. Sebuah organisasi juga harus mem-perhatikan aspek efisiensi dan efektivitas dari seorang pemimpin dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya. Artinya, seorang pemimpin akan dapat melakukan tugas kepemimpinan dan melakukan pengawasan secara maksimal apabila terdapat suatu batasan yang jelas mengenai orang-orang atau bagian-bagian yang menjadi wilayahnya. Sehingga dengan kejelasan rentang atau batasan kekuasaan, dalam sebuah organisasi tidak akan terlahir pemimpin yang sewenang-wenang.

6. Kesatuan Perintah dan Tanggung Jawab

Dalam menjalankan sebuah organisasi, seseorang umumnya mempunyai atasan. Dari atasan itulah seseorang akan menerima perintah dan kepadanya juga akan memberikan pertanggung-jawaban atas pelaksanakan tugas-tugas pekerjaannya. Perintah dan tanggung jawab akan tergambar secara jelas apabila struktur sebuah organisasi jelas.

7. Koordinasi

Dalam sebuah organisasi, koordinasi harus senantiasa dilakukan agar tidak terjadi kesimpangsiuran atau tumpang tindih aktivitas dan pertanggungjawaban dari aktivitas tersebut. Koordinasi merupakan pengaturan yang tertib dari suatu kumpulan atau gabungan berbagai upaya untuk menciptakan semangat kesatuan dan kerja sama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kesatuan dan semangat kerja sama merupakan azas dari koordinasi. Sehingga dengan koordinasi yang maksimal, rasa persatuan dan semangat kerja sama antar orang-orang atau bagian-bagian dalam sebuah organisasi juga akan maksimal.

D. Jenis-jenis Organisasi

Membahas mengenai organisasi dapat dilihat dari berbagai sudut pandang, sehingga juga memunculkan berbagai jenis organisasi yang tentunya memiliki ciri khas masing-masing. Para ahli pada umumnya mengelompokkan jenis-jenis organisasi berdasarkan beberapa hal, di antaranya berdasarkan jumlah orang

yang memegang pucuk pimpinan, berdasarkan sifat hubungan personalnya, dan berdasarkan tujuannya.[6]

Jenis organisasi berdasarkan jumlah orang yang memegang pucuk pimpinan, dibagi menjadi dua jenis.

1. Bentuk Tunggal

Organisasi bentuk tunggal merupakan organisasi yang pucuk pimpinan berada di tangan satu orang saja. Dengan kata lain, organisasi ini mengharuskan bahwa semua kekuasaan dan tugas pekerjaan bersumber hanya dari satu orang, yaitu pimpinan.

2. Bentuk Komisi

Dalam organisasi bentuk komisi, pimpinan dipandang sebagai suatu dewan yang terdiri dari beberapa orang. Sehingga semua kekuasaan dan tanggung jawab dipikul oleh dewan tersebut sebagai suatu kesatuan yang tidak boleh dipisah-pisahkan.

Selanjutnya jenis organisasi berdasarkan sifat hubungan personal dikelompokkan menjadi dua bagian.

1. Organisasi Formal

Organisasi formal merupakan organisasi yang diatur secara resmi yang pada umumnya peraturannya bersifat tertulis. Pada organisasi resmi seperti pemerintahan, peraturannya disebut konstitusi dan berbagai jenis pearturan lainnya sebagai turunan, sedangkan organisasi resmi selain pemerintahan, pada umumnya menggunakan istilah Anggaran Dasar/Anggaran Rumah Tangga (AD/ART) atau peraturan dengan istilah lain yang sejenis.

2. Organisasi Informal

Organisasi informal merupakan organisasi yang terbentuk karena hubungan bersifat pribadi. Aturan dalam organisasi ini tidak dibakukan dan biasanya hanya bersifat sementara. Organisasi informal dapat berupa berbagai jenis sesuai dengan apa yang menjadi tujuan bersama beberapa orang, seperti kesamaan minat atau *hobby*, dan lain sebagainya.

---

[6] *Ibid.* h. 146.

Berdasarkan tujuannya, organisasi dikelompokkan dalam dua jenis.

1. Organisasi yang Tujuannya Mencari Keuntungan (*Profit Oriented*)

Organisasi ini juga dikenal dengan istilah organisasi komersial yang tujuan utama dibentuknya adalah semata-mata mencari keuntungan. Keuntungan tersebut tentunya untuk kemakmuran organisasi dan orang-orang yang terlibat di dalamnya. Pemilik dan para pegawai yang terlibat di dalamnya mendapatkan keuntungan sesuai dengan dedikasinya terhadap organisasi. Bentuk dari organisasi ini sangat banyak, misalnya berbentuk PT (Perseroan Terbatas), CV (*Commanditaire Vennootshap*) atau Perseroan Komanditer, FA (Firma), Koperasi, dan lain sebagainya.

2. Organisasi Sosial (*Non Profit Oriented*)

Organisasi sosial ini dikenal juga dengan organisasi kemasyarakatan karena dibentuk oleh perkumpulan masyarakat. Organisasi ini ada yang berbadan hukum dan ada juga yang tidak berbadan hukum atau hanya sekedar perkumpulan biasa. Namun demikian, dari organisasi sosial yang berbadan hukum atau tidak, sama-sama memiliki tujuan sebagai wadah masyarakat berpartisipasi dalam pembangunan bangsa dan negara serta mencapai tujuan-tujuan yang tidak dapat diupayakan dengan jalan sendiri-sendiri. Pada umumnya organisasi sosial berawal dari adanya norma-norma yang dianggap penting dalam kehidupan bermasyarakat, yang pada akhirnya juga menjadi aturan sebagai pedoman dalam organisasi tersebut.

E. Bentuk-bentuk Organisasi

Pada umumnya, organisasi diklasifikasikan dalam beberapa bentuk berdasarkan struktur yang digunakan sebagai berikut.

1. Organisasi Lini (*Line Organization*)

Menurut Herujito[7] Organisasi jenis ini efektif untuk organisasi atau perusahaan-perusahaan yang belum berkembang. Setiap atasan diminta pengetahuan dan pandangannya yang luas sebab

[7] *Ibid*. h. 146.

ia tidak mempunyai pembantu ahli yang dapat memberi nasihat atas saran dari berbagai bidang keahlian yang cukup kegiatan organisasi tersebut. Menurut Athoillah[8] bahwa organisasi lini merupakan suatu bentuk organisasi yang memandang dan menerapkan sumber wewenang tunggal. Segala keputusan/kebijakan dan tanggung jawab berada pada satu tangan, yaitu berada pada kepala eksekutif (*chief axecutif*).

Herujito mengatakan bahwa ciri-ciri dari organisasi lini adalah sebagai berikut:

a) Wewenang dari pucuk pimpinan mengalir langsung kepada para pemimpin unit pada tata jenjang organisasi.
b) Masing-masing unit memegang wewenang dan tanggung jawab penuh.
c) Semua karyawan menerima instruksi dan petunjuk langsung dari pimpinan unit.
d) Lalu lintas wewenang dan tanggung jawab berjalan tegak lurus dan vertikal melalui saluran tunggal

Sedangkan Athoillah berpendapat berbeda dari pendapat sebelumnya, ia mengatakan bahwa ciri-ciri yang dimiliki organisasi lini, di antaranya:

a) Organisasinya kecil;
b) Jumlah anggota yang sedikit;
c) Pemilik merupakan pimpinan organisasi atau pemegang saham utama;
d) Azas kesatuan komando yang dominan;
e) Disiplin ketat;
f) Sistem pengawasan yang ketat;
g) Koordinasi antar pegawai sangat sederhana dan mudah dilakukan;
h) Hubungan antaranggota yang sangat dekat dan satu lapis atau searah, bahkan dapat dilakukan antarpribadi secara tatap muka;

[8] H.M. Anton Athoillah, *Dasar-dasar Manajemen* (Bandung: Pustaka Setia, 2010), h. 177.

i) Penggunaan alat-alat yang sederhana; dan

j) Produk yang dihasilkan homogen.

Kelebihan dan keuntungan organisasi lini, dapat diuraikan sebagai berikut ini:

a) Kesatuan perintah lebih terjamin, karena pimpinan berada pada satu tangan;

b) Proses pengambilan keputusan dapat berjalan lebih cepat;

c) Rasa kesetiakawanan antar karyawan lebih tinggi karena lebih saling kenal.

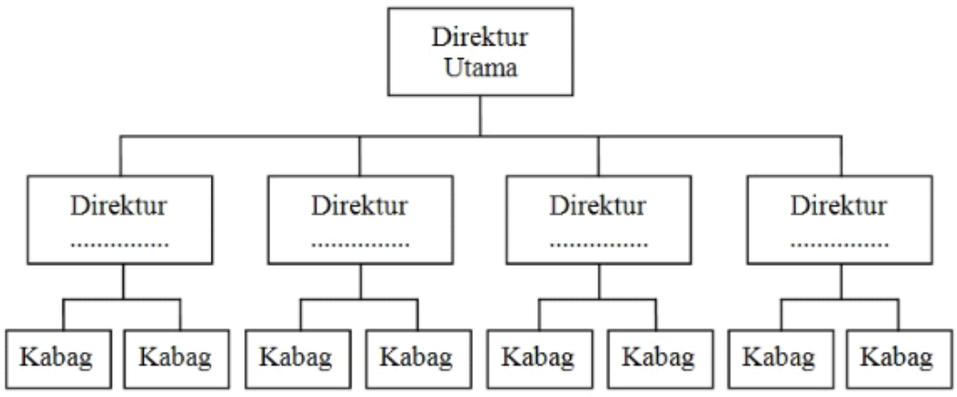
Selain keuntungan dan kelebihan, organisasi lini juga memiliki kelema-han, diantaranya sebagai berikut:

a) Seluruh organisasi sangat bergantung pada satu orang sehingga jika pimpinan tersebut tidak mampu maka akan terancam jatuh organisasi tersebut;

b) Pimpinan lebih cenderung otoriter;

c) Karyawan lebih sulit berkembang.

Adapun struktur organisasi lini (*line organization*) dapat digambarkan sebagai berikut:[9]



Gambar 5.1. Struktur Organisasi Garis/Lini

Sumber: Sukwiyati, dkk. (2016: 13)

[9] Sukwiaty, dkk., *Ekonomi* (Yogyakarta: Yudhistira, 2016), h. 13.

2. Organisasi Staf (*Staff Organization*)

Kristiadi (1995)[10] mengatakan bahwa organisasi staf merupakan organisasi yang hanya mempunyai hubungan dengan pucuk pimpinan dan mempunyai fungsi memberikan bantuan, baik berupa pikiran maupun bantuan lain demi kelancaran tugas pimpinan dalam mencapai tujuan secara keseluruhan. Bentuk organisasi ini tidak memiliki garis komando ke bawah/ke daerah-daerah.

3. Organisasi Lini dan Staf (*Line and Staff Organization*)

Organisasi lini/garis dan staf (*line and staff organization*) diciptakan oleh Harrington Emerson. Organisasi lini dan staf merupakan kombinasi dari organisasi lini, azas komando dipertahankan tetapi dalam kelancaran tugas pemimpin dibantu oleh para staf, yang dalam hal ini staf berperan memberi masukan, bantuan pikiran, saran-saran, data informasi yang dibutuhkan oleh pimpinan atau oleh bidang masing-masing (Herujito, 2001 & Athoillah, 2010). Ciri-ciri dari organisasi ini adalah sebagai berikut:

a) Unit-unit organisasi disusun menurut garis lurus;
b) Pucuk pimpinan hanya satu orang dibantu staf;
c) Terdapat 2 kelompok wewenang yaitu lini dan staf;
d) Jumlah karyawan banyak.

Lebih lanjut, Athoillah[11] memaparkan kelebihan dari organisasi lini dan staf sebagai berikut:

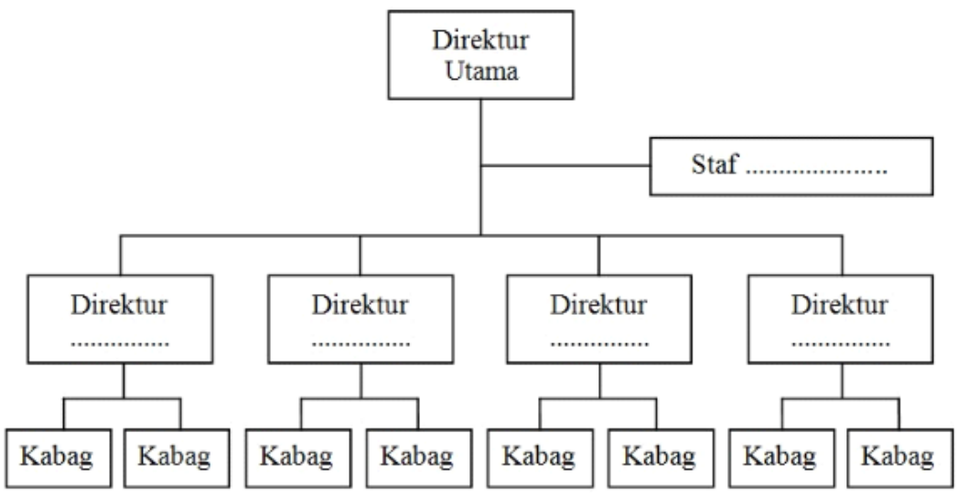
a) Adanya tugas yang jelas antara pimpian staf dan pelaksana;
b) Tipe organisasi garis dan staf fleksibel (luwes) karena dapat ditempatkan pada organisasi besar maupun kecil;
c) Memudahkan untuk pengambilan keputusan yang tepat karena adanya staf ahli;
d) Kedisiplinan staf dapat dipegang teguh;
e) Cocok digunakan pada organisasi besar yang memiliki tugas dan tujuan yang luas.
f) Adanya pengembangan karier staf sesuai dengan keahliannya.

[10] H.M. Anton Athoillah, *Dasar-dasar Manajemen* (Bandung: Pustaka Setia, 2010). h. 178.
[11] *Ibid*. h. 178.

Di samping kelebihan, organisasi lini dan staf juga sama dengan bentuk organisasi lain yang memiliki beberapa kelemahan, di antaranya:

a) Sering terjadi persaingan tidak sehat, karena masing-masing menganggap tugas yang dilaksanakannyalah yang penting;
b) Pengawasan terhadap staf yang cukup menyulitkan dan seringkali ada tindakan kolusi antarstaf demi kepentingan pribadi;
c) Solidaritas antarstaf rendah dan hubungan yang serba formalistik;
d) Birokrasi yang seringkali rumit dan berbelit;
e) Efektivitas dan efisiensi kerja kurang terjamin;
f) Biaya ekonomi tinggi dalam menggaji staf dan memberi tunjangan;
g) Koordinasi yang sulit dilakukan secara komprehensif.

Adapun struktur organisasi lini/garis dan staf (*line an staff organization*) dapat digambarkan sebagai berikut:[12]



Gambar 5.1. Struktur Organisasi Garis/Lini dan Staf
Sumber: Sukwiyati, dkk. (2016: 14)

[12] Sukwiaty, dkk., *Ekonomi* (Yogyakarta: Yudhistira, 2016), h. 13.

4. Organisasi Fungsional (*Functional Organization*)

Diciptakan oleh Frederick W. Taylor, organisasi ini disusun berdasarkan sifat dan macam pekerjaan yang harus dilakukan, masalah pembagian kerja merupakan masalah yang menjadi perhatian yang sungguh-sungguh. Dengan kata lain bahwa dalam organisasi fungsional, pimpinan tidak memiliki staf yang jelas. Setiap atasan dapat memberikan perintah kepada para bawahan selama masih dalam koridor wewenang tanggung jawabnya, bahkan yang paling penting adalah berada dalam lingkaran sistem organisasi bersangkutan.[13] Adapun ciri-ciri dari organisasi ini adalah sebagai berikut:

a) Bawahan akan menerima perintah dari beberapa atasan;
b) Pekerjaan lebih banyak bersifat teknis;
c) Target-target jelas dan pasti;
d) Penempatan jabatan berdasarkan spesialisasi.

Lebih lanjut, Athoillah memaparkan beberapa kelebihan dan keuntungan dari organisasi ini, di antaranya:

a) Para pegawai bekerja sesuai keterampilannya masing-masing (spesialisasi karyawan maksimal);
b) Solidaritas, loyalitas, dan disiplin karyawan yang menjalankan fungsi yang sama biasanya cukup tinggi;
c) Disiplin pegawai sangat tinggi;
d) Pembagian tugas lebih jelas dan tanggung jawab atas tugasnya terjamin; dan
e) Bidang khusus diduduki oleh seorang ahli yang memungkinkan bekerja atas dasar keahlian dan potensi serta cita-citanya.

Adapun kelemahan-kelemahan dari organisasi bentuk ini adalah sebagai berikut:

a) Karyawan merasa ahli sehingga sulit bekerja sama dan lebih mementingkan spesialisasinya (terlalu kaku dengan spesialisasinya);
b) Koordinasi kurang menyeluruh;

[13] H.M. Anton Athoillah, *Dasar-dasar Manajemen* (Bandung: Pustaka Setia, 2010). h. 179.

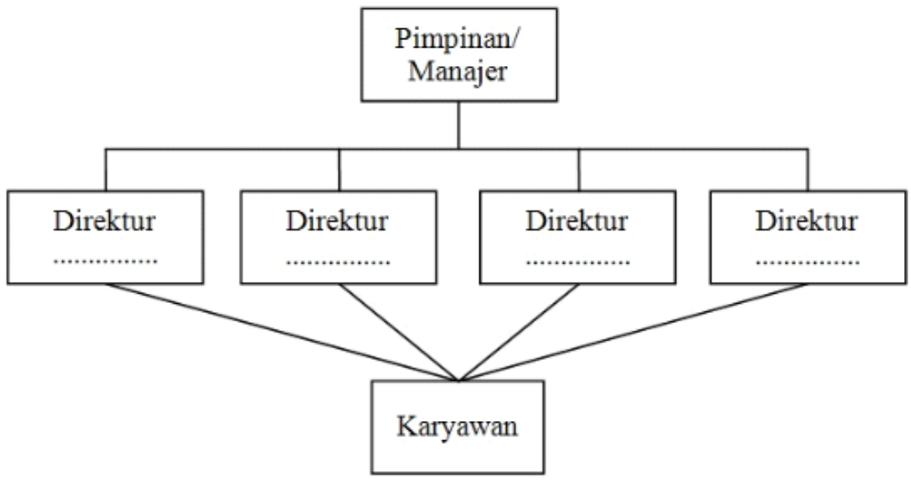
c) Sulit mengadakan perpindahan karyawan/pegawai dari satu bagian ke bagian lain karena pegawai hanya memperhatikan bidang spesialisasi sendiri saja;

d) Dapat menyebabkan dispersonalisasi;

e) Keahlian memimpin dapat kurang dijamin;

f) Sulit melaksanakan kegiatan yang berasal dari satu komando.

Adapun struktur organisasi fungsional (*functional organization*) dapat digambarkan sebagai berikut:[14]



Gambar 5.1. Struktur Organisasi Fungsional

Sumber: Sukwiyati, dkk. (2016: 15)

5. Organisasi Lini dan Fungsional (*Line and Functional Organization*)

Merupakan suatu bentuk organisasi di mana wewenang dari pimpinan tertinggi dilimpahkan kepada perkepala unit di bawahnya dalam bidang pekerjaan tertentu. Selanjutnya pimpinan tertinggi tadi juga melimpahkan wewenangnya kepada pejabat fungsional yang melaksanakan bidang pekerjaan operasional. Hasil dari pekerjaan pejabat fungsional diserahkan kepada kepala unit terdahulu tanpa memandang eselon atau tingkatan.[15] Adapun ciri-ciri dari organisasi ini adalah sebagai berikut:

---

[14] Sukwiaty, dkk., *Ekonomi* (Yogyakarta: Yudhistir, 2016), h. 15.

[15] Yayat M, Herujito, *Dasar-dasar Manajemen* (Jakarta: Grasindo, 2001), h. 158.

a) Tidak tampak adanya perbedaan tugas-tugas pokok dan tugas-tugas yang bersifat bantuan;

b) Terdapat spesialisasi yang maksimal;

c) Tidak ditonjolkan perbedaan tingkatan dalam pemabagian kerja.

Kelebihan dari organisasi lini dan fungsional (*line and functional organization*) adalah sebagai berikut:

a) Solodaritas tinggi;

b) Produktivitas tinggi karena spesialisasi dilaksanakan maksimal;

c) Pekerjaan-pekerjaan yang tidak rutin atau teknis tidak dikerjakan;

d) Disiplin tinggi.

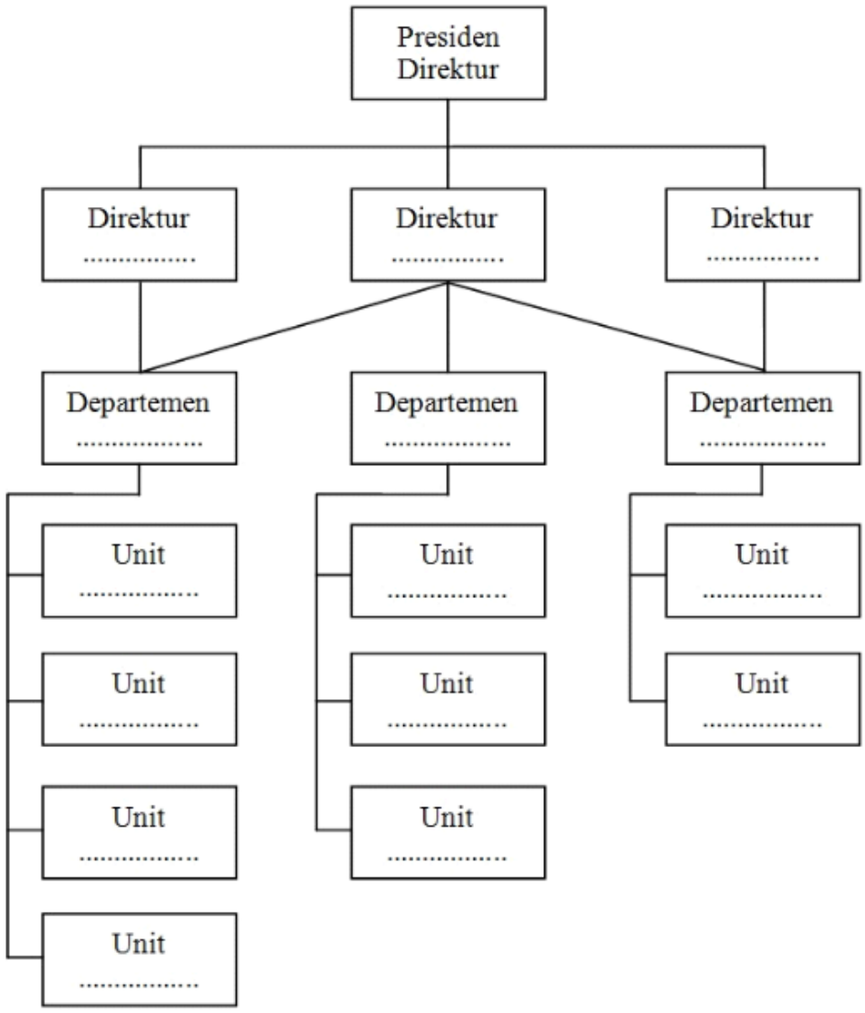
Sedangkan kelemahan dari organisasi lini dan fungsional (*line and functional organization*) adalah sebagai berikut:

a) Pejabat fungsional akan mengalami kebingungan karena dikoordinasikan oleh lebih dari satu orang;

b) Spesiaisasi memberikan kejenuhan.

Adapun struktur organisasi lini dan fungsional (*line and functional organization*) seperti yang digambarkan oleh Yusanto dan Widjajakusuma (2013)[16] adalah sebagai berikut:

[16] Lihat Sindu Mulianto dkk., *Panduan Lengkap Supervisi Diperkaya Perspektif Syariah*, (Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2006), h. 60.



Gambar 5.1. Struktur Organisasi Fungsional

Sumber: Mulianto, dkk. (2006: 60)

F. Lima Dimensi Keefektifan Organisasi

Keefektifan organisasi menunjukkan sejauh mana organisasi telah merealisasikan sasarannya. Dalam hal ini, sasaran memunculkan berbagai macam pertanyaan antara lain sasaran yang mana, jangka panjang atau jangka pendek, sasaran siapa dan sebagainya. Untuk mengukur keefektifan suatu organisasi, dapat digunakan beberapa pendekatan, di antaranya adalah dengan menggunakan lima dimensi keefektifan organisasi (Daft, 2010).[17]

[17] lihat Andreas Budihardjo, *Organisasi: Menuju Pencapaian Kinerja Optimum, Sintesis Teori untuk Mengungkap "Kotak Hitam" Organisasi* (Jakarta: Prasetiya Mulya Publishing, 2011), hal. 19.

1. Pendekatan Sasaran (*Goal Attainment Approach*)

Pendekatan ini memandang bahwa keefektifan suatu organisasi atau perusahan dinilai berdasarkan nilai akhir. Pandangan ini mengasumsikan bahwa organisasi adalah rasional, oleh karena itu harus memiliki sasaran akhir yang dapat diidentifikasi, didefinisikan, dikelola, serta dapat diukur. Misalnya produktivitas diukur berdasarkan *output* dibagi *input* (berupa waktu atau biaya yang dapat dikeluarkan). Pada pendekatan ini, ukuran-ukuran yang umum digunakan antara lain provitabilitas, pertumbuhan, *market share, social responsibility*.

2. Pendekatan Sistem (*System Approach*)

Pendekatan ini menekankan pada sasaran jangka panjang dengan memperhatikan interaksi antara organisasi dan lingkungannya. Jadi penekanannya bukan hanya kepada hasil akhir saja, melainkan juga menekankan pada sasaran "*means*". Misalnya di salah satu rumah sakit mengukur keefektifan bukan dengan berapa jumlah pasien yang berkunjung selama satu periode, melainkan dengan rasio jumlah pasien yang sembuh dengan jumlah pasien seluruhnya.

3. Pendekatan *Stakeholder(s)*

Pendekatan ini menekankan pada konstituen dalam suatu lingkungan, termasuk pemasok, pelanggan, pemiliki, karyawan, pemegang saham, masyarakat, pemerintah, dan lain sebagainya.

4. Pendekatan Proses Internal (*Internal Process*)

Pendekatan ini melihat keefektifan organisasi atau perusahaan dengan mengukur "kesehatan" kondisi internal organisasi. Misalnya, sekalipun laba suatu organisasi atau perusahaan besar dan terus meningkat, tetapi jika di dalam organisasi atau perusahaan tersebut terjadi konflik yang *disfunctional, stust* tidak ada, team tidak bekerja secara baik, maka dapat dikatakan bahwa organisasi atau perusahaan tersebut tidak efektif (*unhealthy*). Indikator ukurannya antara lain adalah *team spirit index, trust index, knowladge sharing index*.

5. Pendekatan Nilai Bersaing (*Competing Values Approach*)

Pendekatan ini menekankan pada penilaian subyektif seseorang pada organisasinya. Pendekatan ini dapat digunakan untuk mendiagnosis atau penelitian organisasi dengan melalui komparasi sasaran yang diinginkan oleh pihak manajemen dengan sasaran yang dipersepsi oleh karyawan. Pendekatan *Competing values* sebenarnya lebih digunakan untuk melakukan diagnostik budaya organisasi atau perusahaan, namun banyak juga yang menggunakannya sebagai sarana untuk mengukur keefektifan suatu organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu, pendekatan ini dapat dimasukkan ke dalam bahasan keefektifan organisasi atau perusahaan.

BAB 6

Lingkungan dan Budaya Organisasi

A. Lingkungan Organisasi

Organisasi atau perusahaan tentunya senantiasa menghadapi lingkungan yang turut memengaruhi keberhasilan atau kegagalan dalam pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Secara umum, lingkungan suatu organisasi atau perusahaan dapat dibedakan menjadi dua golongan, yaitu lingkungan umum dan khusus. Kedua lingkungan ini selanjutnya akan diuraikan secara singkat kaitannya dengan organisasi atau perusahaan.

1. Lingkungan Umum

Lingkungan umum merupakan lingkungan yang secara tidak langsung memengaruhi perkembangan (keberhasilan dan kegagalan) suatu organisasi atau perusahaan. Lingkungan umum terdiri dari beberapa aspek, di antaranya adalah:[1]

a) Lingkungan Politik

Lingkungan politik dipandang sebagai suatu *output* yang berhubungan dengan berbagai hukum, perundangan, dan kebijakan negara dalam rangka mengatur dan melindungi tata kehidupan warganya. Organisasi atau perusahaan merupakan lembaga sosial yang hidup dan berkembang dalam masya-

[1] Trine Wijayanti, Diana Sari, *Manajemen* (Jogjakarta: Mitra Cendikia Press, 2008), h. 54.

rakat. Oleh karena itu, tata kehidupan organisasi atau perusahaan tidak akan pernah lepas dari lingkungan politik negara secara umum. Hubungan antara organisasi atau perusahaan dengan lingkungan politik adalah bersifat timbal balik dan hubungan saling memengaruhi. Selain itu, apabila politik diartikan secara luas, maka juga akan melingkupi pemusatan kekuatan politik, sifat organisasi politik, sistem partai, kesadaran orang-orang dalam bermasyarakat, dan lain sebagainya.

b) Lingkungan Ekonomi

Lingkungan ekonomi merupakan suatu keseluruhan yang terorganisasikan yang terdiri dari berbagai aspek ekonomi dan unit-unitnya dalam masyarakat yang memengaruhi kebijakan suatu organisasi atau perusahaan. Maka hubungan antara organisasi atau perusahaan dengan lingkungan atau sistem ekonomi ini juga bersifat timbal balik dan saling memengaruhi. Lingkungan ekonomi ini meliputi sistem perbankan, pajak, tingkat produktivitas, angkatan kerja, berbagai bentuk perusahaan, sistem persaingan, tingkat harga, dan lain sebagainya.

c) Lingkungan Sosial

Lingkungan sosial dipandang sebagai suatu kesatuan yang menyeluruh yang meliputi nilai, sikap atau pandangan individu/masyarakat dan struktur golongan serta memengaruhi tata kehidupan masyarakat tersebut, khususnya terhadap perkembangan suatu organisasi atau perusahaan.

d) Lingkungan Budaya

Lingkungan ini dipandang sebagai suatu kesatuan yang menyeluruh mengenai hasil daya cipta dari suatu masyarakat, baik yang berwujud maupun yang tidak berwujud yang juga turut memengaruhi perkem-bangan suatu organisasi atau perusahaan. Faktor-faktor lingkungan budaya tersebut meliputi seluruh hasil karya masyarakat, seperti barang hasil kerajinan atau produksi yang lainnya.

e) Lingkungan Pendidikan

Lingkungan pendidikan yang juga ikut memengaruhi perkembangan suatu organisasi atau perusahaan adalah

keseluruhan dari lingkungan pendidikan tersebut, yang terorganisasikan dan terdiri dari pendidikan paling rendah sampai pada yang paling tinggi, termasuk di dalamnya pendidikan yang bersifat formal maupun yang nonformal. Lingkungan pendidikan tersebut secara lebih khusus berkenaan dengan kualitas dan kemampuan karyawan dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan organisasi atau perusahaan.

f) Lingkungan Teknologi

Lingkungan teknologi yang dimaksudkan adalah suatu keseluruhan tentang pengetahuan untuk menciptakan dan meningkatkan daya guna suatu barang atau jasa yang dibutuhkan masyarakat. Dalam kenyataannya, perkembangan teknologi sangat cepat mengikuti perkembangan kebutuhan hajat dan keinginan masyarakat. Sehingga dengan demikian, lingkungan teknologi sangat memengaruhi terhadap perkembangan suatu organisasi atau perusahaan, khususnya yang berkenaan dengan produksi dan operasional-operasional lainnya.

g) Lingkungan Demografi

Lingkungan demografi dipandang sebagai suatu keseluruhan mengenai berbagai aspek kependudukan yang meliputi angkatan kerja, tingkat kelahiran, tingkat kematian, penyebaran penduduk, tingkat umum, jenis kelamin, serta berbagai aspek lainnya yang termasuk lingkungan demografi. Lingkungan demografi paling umum yang langsung bersentuhan dan memengaruhi perkembangan suatu organisasi/perusahaan adalah masalah tenaga kerja dan urbanisasi.

h) Lingkungan Hukum

Lingkungan hukum yang dimaksudkan adalah suatu keseluruhan mengenai berbagai aspek hukum yang berlaku di wilayah mana organisasi atau perusahaan berada. Aspek-aspek hukum tersebut seperti hukum yang menyangkut atau mengatur perkembangan suatu organisasi atau perusahaan, mengenai pembentukan dan pengawasannya, serta masalah-masalah peraturan perundangan lingkungan hidup lainnya.

Faktor-faktor tersebut, yang termasuk dalam lingkungan umum, dapat berubah-ubah sesuai dengan jenis organisasi atau perusahaan yang melingkupinya. Demikian juga dengan pengaruh yang ditimbulkannya dapat berbeda antara satu dengan yang lain. Kendatipun demikian, secara umum faktor-faktor tersebut sangat memengaruhi sifat, pola, dan proses perkembangan (keberhasilan dan kegagalan) suatu organisasi atau perusahaan.

2. Lingkungan Khusus

Lingkungan khusus merupakan lingkungan yang secara langsung memengaruhi proses perkembangan suatu organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Faktor-faktor lingkungan khusus dalam organisasi atau perusahaan antara lain adalah:

a) Lingkungan Penyedia (*Supplier*)

Di atas telah dijelaskan bahwa lingkungan khusus merupakan lingkungan yang langsung memengaruhi proses perkembangan suatu organisasi atau perusahaan. Yang dimaksud lingkungan penyedia adalah penyedia faktor-faktor produksi, dimana hal ini sangat menentukan mati hidupnya suatu organisasi atau perusahaan. Tanpa berhubungan dengan lingkungan penyedia tersebut, organisasi atau perusahaan tidak akan mampu menjalankan operasinya. Faktor penyedia ini meliputi penyedia bahan mentah, alat-alat, fasilitas lain, dan tenaga kerja.

b) Lingkungan Pelanggan (*Customer*)

Yang dimaksud pelanggan adalah mereka para pembeli dan atau pemakai hasil produksi (barang/jasa) organisasi atau perusahaan. Suatu organisasi atau perusahaan mustahil tidak memiliki proyeksi hasil produksinya akan didistribusikan kemana dan untuk apa. Biasanya, pelanggan atau pemakai dari hasil produksi telah tergambar secara umum dalam rumusan tujuan suatu organisasi/perusahaan bersangkutan.

c) Lingkungan Pesaing (*Competitor*)

Lingkungan pesaing merupakan semua organisasi atau perusahaan sejenis, semua organisasi atau perusahaan yang

memproduksi barang pengganti dari yang dihasilkan, dan secara tidak langsung semua organisasi atau perusahaan lain yang menghendaki keuntungan dari pelanggan yang sama. Lingkungan tidak hanya terdiri dari kesempatan-kesempatan saja, melainkan juga ada tantangan dan ancaman. Pesaing merupakan ancaman atau tantangan yang tidak bisa dinafikan dan harus dihadapi agar suatu organisasi atau perusahaan tetap hidup dan berkembang. Bahkan semaksimal mungkin diupayakan bagaimana suatu ancaman/tantangan dapat dirubah menjadi suatu kesempatan yang menguntungkan organisasi atau perusahaan bersangkutan.

d) Lingkungan Teknologi (*Technology*)

Pada lingkungan umum, teknologi juga memengaruhi perkembangan organisasi atau perusahaan kendatipun tidak secara langsung. Namun dalam lingkungan khusus, teknologi lebih cenderung dikaitkan dengan tehnik-tehnik produksi dan bagaimana hasil produksi tersebut sesuai dengan selera dan kemampuan karyawan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Tentunya dalam hal penggunaan teknologi yang tepat guna sesuai dengan kebutuhan organisasi atau perusahaan dalam mewujudkan tujuan yang telah ditentukan tersebut.

e) Lingkungan sosio-politik

Sosio-politik merupakan berbagai aspek kehidupan masyarakat dan peraturan pemerintah yang secara langsung memengaruhi proses perkembangan organisasi atau perusahaan. Misalnya, sikap masyarakat dan pemerintah terhadap pendirian organisasi atau perusahaan baru. Dapat juga sikap masyarakat dan peraturan-peraturan pemerintah terhadap lingkungan hidup sekitar organisasi atau perusahaan yang memperoleh dampak negatif (polusi, keracunan, dan lain sebagainya).

Demikian halnya dengan lingkungan khusus yang tidak jauh dengan lingkungan umum. Dengan kata lain lingkungan khusus juga dapat mengalami perubahan-perubahan seperti halnya lingkungan umum, termasuk kadar pengaruh yang ditimbulkannya dapat berbeda antara satu organisasi atau perusahaan

dengan organisasi atau perusahaan lainnya. Lingkungan khusus juga sangat menentukan mati hidupnya suatu organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu seorang pimpinan atau manajer dalam organisasi atau perusahaan harus dapat melihat jauh ke depan dalam melihat kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi kaitannya dengan lingkungan khusus suatu organisasi atau perusahaan yang dipimpinnya.

B. Budaya Organisasi

Selain lingkungan organisasi atau perusahaan, yang juga perlu menjadi perhatian adalah budaya dari organisasi atau perusahaan tersebut. Karena budaya organisasi juga turut memengaruhi proses perkembangan (keberhasilan dan kegagalan) organisasi atau perusahaan bersangkutan. Artinya, apabila organisasi atau perusahaan memiliki budaya yang baik dan progresif, maka organisasi atau perusahaan tersebut memiliki kesempatan yang lebih besar mencapai keberhasilan mewujudkan tujuan yang telah direncanakan. Sebaliknya, jika organisasi atau perusahaan tidak memiliki budaya yang baik, maka yang terjadi adalah kegagalan dan kehancuran organisasi atau perusahaan bersangkutan.

1. Pengertian Budaya

Budaya dapat diartikan sebagai seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi atau perusahaan yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi angota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.[2]

Pendapat lain mengatakan bahwa budaya dalam organisasi atau perusahaan merupakan nilai-nilai dalam tindakan (*values in action*). Nilai-nilai organisasi atau perusahaan layak disebut budaya apabila nilai-nilai itu sendiri sudah mengejawantahkan, mewujud dalam perilaku kerja keseharian para anggota atau karyawannya.[3]

---

[2] Anwar Prabu Mangkunegara, *Perilaku dan Budaya Organisasi* (Bandung: Refika Aditama, 2005), h. 11

[3] Herry Tjahjono, *Culture Based Leadership, Menuju Kebesaran Diri & Organisasi Melalui Kepemimpinan Berbasiskan Budaya dan Budaya Kinerja Tinggi* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2011), h. 74.

Dari pandangan tersebut, beberapa pamahaman mengenai budaya perlu diperhatikan, yaitu:

a) Adanya nilai-nilai (dan keyakinan) dalam suatu organisasi atau perusahaan (apapun).

b) Nilai-nilai itu sebagai landasan perilaku anggota atau karyawan organisasi atau perusahaan bersangkutan.

c) Jika sebagai landasan, maka nilai (dan keyakinan) itu harus sungguh mewujud dalam perilaku kerja keseharian anggota atau karyawan organisasi atau perusahaan. Apabila tidak, maka itu hanya menjadi slogan dan belum dapat dikatakan sebagai budaya.

Dari dua pendapat di atas, dapat dikatakan bahwa budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan keyakinan yang dijadikan pedoman dan dasar berbagai perilaku atau tindakan-tindakan orang-orang yang tergabung di dalam suatu organisasi atau perusahaan tersebut. Seperti argumentasi di atas, bahwa pandangan ini juga mencakup penekanan nilai-nilai dan keyakinan yang harus terejawantahkan dalam berbagai tindakan atau perilakunya. Oleh karena itu, budaya organisasi dipandang sebagai nilai-nilai dalam tindakan organisasi/perusahaan tersebut, yang meliputi berbagai elemen di dalamnya.

2. Tujuan Penerapan Budaya Organisasi

Secara singkat tujuan dari penerapan budaya organisasi dikemukakan oleh Mangkunegara,[4] yakni agar seluruh individu dalam organisasi atau perusahaan mematuhi dan berpedoman pada sistem nilai, keyakinan, dan norma-norma yang berlaku dalam suatu organisasi atau perusahaan tersebut.

3. Budaya Organisasi Sebagai *Input*

Seperti dikutip oleh Mangkunegara[5] dari pendapat Taliziduhu Ndraha (1997) bahwa budaya organisasi sebagai *input* terdiri dari pendiri organisasi, pemiliki organisasi, sumber daya manusia, pihak

[4] Anwar Prabu Mangkunegara, *Perilaku dan Budaya Organisasi* (Bandung: Refika Aditama, 2005). h. 114.

[5] *Ibid.* h. 113.

yang berkepentingan, dan masyarakat. Lebih lanjut, beberapa hal tersebut diuraikan sebagai berikut.

a) Pendiri Organiasasi

Pendiri organisasi atau perusahaan sangat mewarnai budaya organisasi, yaitu bagaimana visi mereka terhadap organisasi yang telah didirikan sangat berpengaruh terhadap iklim organisasi atau perusahaan. Para pendiri organisasi atau perusahaan yang memiliki visi dan aksi sangat penting dalam menatapkan budaya organisasi/perusahaan yang konsisten dan sesuai dengan kondisi-situasi lingkungan internalnya. Oleh karena itu, kesimpulan yang dapat ditegaskan adalah bahwa pendiri organisasi harus memiliki dan merumuskan visi yang jelas terhadap organisasi/perusahaan yang didirikan.

b) Pemilik Organisasi

Pemilik organisasi harus dapat mematuhi nilai-nilai dan norma yang berlaku dalam organisasi atau perusahaan. Konsistensi dalam mematuhi sistem nilai dan norma yang berlaku tersebut akan menjadikan organisasi atau perusahaan memiliki sistem nilai (budaya organisasi) yang kuat. Pelaksanaan berbagai kegiatan operasional, rekrutmen anggota atau karyawan, dan pertanggungjawaban pimpinan kepada pemegang saham, semua harus berlandaskan dan berpedoman kepada sistem nilai dan norma yang berlaku di dalam organisasi atau perusahaan bersangkutan.

c) Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia organisasi atau perusahaan terbagi dalam dua golongan, yaitu sumber daya manusia internal dan eksternal. Sumber daya manusia internal meliputi pimpinan atau manajer, dan karyawan atau anggota. Sedangkan sumber daya manusia eksternal merupakan orang-orang di luar organisasi atau perusahaan bersangkutan yang ikut andil dalam pembinaan dan pengembangan organisasi atau perusahaan. Sumber daya manusia eksternal yang dimaksud seperti konsultan organisasi atau perusahaan, dan sejenisnya.

d) Pihak yang Berkepentingan

Pihak-pihak yang berkepentingan terhadap organisasi atau perusahaan selain dari internal seperti pimpinan, manajer, dan anggota atau karyawan adalah pihak pemerintah, bank-bank, dan mitra-usaha.

e) Masyarakat

Masyarakat di sini sebagai pelanggan (konsumen) merupakan sumber nilai yang dapat menyumbangkan budaya sebagai *input* melalui berbagai media massa dengan menggunakan teknologi informasi. Hubungan timbal balik antara organisasi atau perusahaan dengan masyarakat dapat memberikan kontribusi yang positif baik bagi kepentingan masyarakat maupun organisasi atau perusahaan bersangkutan.

4. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut John R. Schermerhorn dan James G. Hunt (1991),[6] fungsi budaya organisasi atau perusahaan dapat membantu mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal organisasi atau perusahaan bersangkutan. Permasalahan yang berhubungan dengan adaptasi eksternal organisasi atau perusahaan, dilakukan melalui pengembangan pemahaman tentang strategi dan misi organisasi atau perusahaan, tujuan utama organisasi atau perusahaan, dan pengukuran kinerja. Sedangkan permasalahan yang berhubungan dengan integrasi internal organisasi atau perusahaan dapat dilakukan melalui komunikasi, kriteria karyawan, penentuan standar bagi insentif (*rewards*) dan sanksi (*punishment*), serta melakukan pengawasan internal organisasi atau perusahaan.

[6] *Ibid.* h. 123.

BAB 7

Tujuan Organisasi

Bab ini sebenarnya akan difokuskan pada pembahasan mengenai tujuan. Istilah tujuan sudah tidak asing lagi, khususnya bagi orang-orang yang konsen dalam dunia organisasi baik praktisi maupun akademisi. Selain istilah tujuan tersebut juga terdapat dua istilah lain, yaitu visi dan misi. Jika dikorelasikan dengan organisasi maka akan sering ditemukan istilah tujuan organisasi, misi organisasi, visi organisasi, dan sebagainya. Dalam praktiknya, memahami istilah-istilah tersebut ternyata tidak semudah pengucapannya. Hingga saat ini pergulatan mengenai pengertian, pemahaman, dan penggunaan istilah-istilah tersebut masih terjadi. Oleh karena itu, dalam bab ini paparan ketiga istilah tersebut dianggap penting. Bukan sebagai suatu kebenaran mutlak, melainkan untuk memberikan gambaran secara umum termasuk perbedaan pemaknaan dan penggunaan yang dikemukakan beberapa penulis.

Perbedaan dalam memberikan pengertian akan berdampak pada pemahaman dan penggunaan yang juga berbeda pula khususnya berkaitan dengan hubungan dan posisi dua istilah antara "visi" dan "misi". Sebagian penulis mengatakan bahwa "visi" merupakan pandangan umum yang selanjutnya dalam pelaksanaan teknis dijabarkan dengan "misi". Dengan kata lain, bahwa "misi" merupakan turunan dari "visi". Sebagian penulis

yang lain mengatakan bahwa "misi" merupakan abstraksi atau alasan berdirinya suatu organisasi, sehingga menempatkan "misi" berada paling awal dan "visi" merupakan turunan dari "misi".

Bahkan ada sebagian penulis yang menganggap bahwa antara "misi" dan "visi" adalah sama seperti yang disampaikan oleh Yuwono, dkk.[1] Dalam pandangan yang menyatakan kedua istilah tersebut sama, "visi" dan "misi" diartikan sebagai animasi dan rel yang akan dicapai di masa mendatang oleh organisasi atau perusahaan. Sehingga keduanya didudukkan pada posisi yang sama dan harus senantiasa dipastikan apakah keduanya (visi dan misi) yang dilaksanakan berjalan sebagaimana mestinya.

Di Indonesia, pada umumnya cenderung menggunakan padangan pertama, yakni memosisikan "visi" sebagai pandangan umum dan jauh ke depan, sementara "misi" merupakan turunan atau langkah-langkah yang harus dikerjakan untuk mewujudkan "visi". Pandangan ini terlihat dari pengertian kedua istilah tersebut yang dirumuskan dalam Undang-undang No. 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, Pasal 1 ayat 11, dan 12. Pada Ayat 11 disebutkan bahwa "*visi adalah rumusan umum mengenai keaadaan yang diinginkan pada akhir periode perencanaan*". Sedangkan pada Ayat 12 disebutkan bahwa "*misi merupakan rumusan umum mengenai upaya-upaya yang akan dilaksanakan untuk mewujudkan visi*".

Pendapat yang lain yang mengatakan bahwa "misi" merupakan turunan atau langkah-langkah untuk mewujudkan "visi" disampaikan oleh Timotius[2] menurutnya jika "visi" merupakan pernyataan rinci dan spesifik mengenai suatu tujuan dan kekhususan tertentu dari organisasi atau perusahaan serta bersifat strategis, maka "misi" lebih merupakan cara-cara umum untuk melakukan suatu tindakan. Jika "visi" bersifat lebih luas dan berorientasi ke masa depan, tujuan mencapai horizon tertentu, maka "misi" lebih fokus pada bagaimana mencapai horizon tersebut. Hubungan visi dan misi tersebut terlihat pada gambar

---

[1] Sony, Yuwono dkk. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard, Menuju Organisasi Berfokus Pada Strategi* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2007), h. 103.

[2] Timotius, *Kepemimpinan dan Kepengikutan, Teori dan Perkembangannya* (Yogyakarta: Andi Offset, 2016), h. 46.

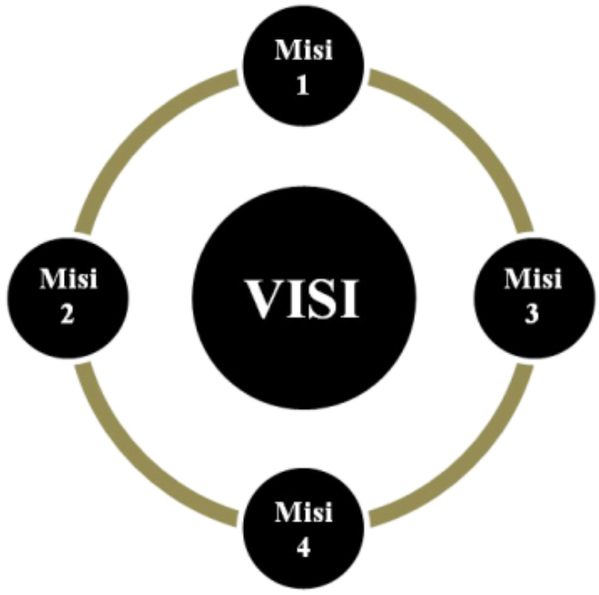
7.1 tentang piramida visi dan gambar 7.2 tentang skema visi dan beberapa misinya.

Dengan demikian, dalam pendapat beberapa penulis menyatakan bahwa "misi" merupakan turunan dari "visi" dan keduanya juga dibedakan dari tujuan. "Visi" organisasi dijabarkan dengan beberapa "misi"nya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.



Gambar 7.1. Piramida Visi

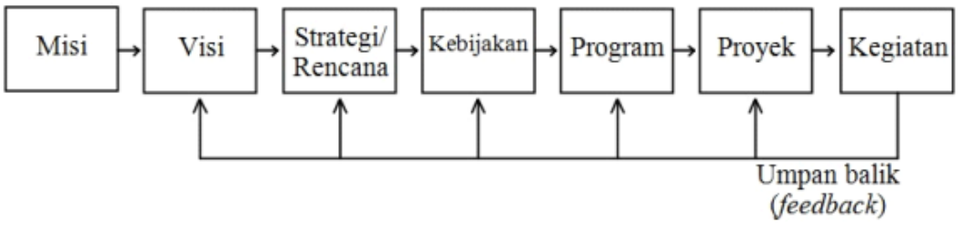
Sumber: Timotius (2016: 46)



Gambar 7.2. Skema Visi Dengan Beberapa Misinya

Sumber: Timotius (2016: 48)

Pandangan yang menyatakan bahwa "visi" merupakan turunan dari "misi" merujuk pada pendapat Nugroho,[3] bahwa dalam konsep mekanisme manajemen yang banyak diadopsi oleh organisasi-organisasi sektor publik, keberadaan "misi" merupakan abstraksi dari "visi" dari suatu organisasi atau perusahaan. Dengan kata lain, bahwa "visi" merupakan turunan dari "misi", bukan sebaliknya seperti yang pada umumnya terjadi. Bahkan apabila merujuk pada pendapat Peter Drucker, seorang Guru Manajemen dalam *Managing for Nonprofit Organization* (1994),[4] bahwa pada organisasi nirlaba, utamanya nonpemerintah yang ada hanyalah "misi", sementara turunan selanjutnya adalah "strategi" untuk diterjemahkan ke dalam suatu aksi-aksi yang nyata. Salah satu contoh mekanisme manajemen yang diadopsi oleh sektor publik digunakan dalam model kebijakan, seperti pada gambar berikut:



Gambar 8: Mekanisme Manajemen

Sumber: Nugroho (2009: 620)

Dari gambar di atas terlihat jelas bahwa visi merupakan turunan dari misi, bukan sebaliknya misi sebagai turunan dari visi. Kendatipun dalam konsep mekanisme manajemen tidak disebutkan istilah "visi", namun pada gambar model kebijakan tersebut diikutkan. Artinya "visi" pada dasarnya bukanlah merupakan bagian atau elemen dari mekanisme tersebut, namun sebagai tambahan penyempurna dari model kebijakan yang ada. Turunan "misi" dalam suatu organisasi atau perusahaan berupa "strategi" yang selanjutnya diejawantahkan ke dalam aksi-aksi nyata. Sedangkan posisi "visi" melekat pada "strategi" itu sendiri yang selanjutnya terbagi dalam tahapan-tahapan.

[3] Riant D. Nugroho, *Public Policy, Dinamika Kebijakan, Analisis Kebijakan, Manajemen Kebijakan* (Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2009), h. 620.

[4] *Ibid.* h. 622.

Pandangan tersebut sejalan dengan pendapat Handoko,[5] bahwa dalam konteks manajemen istilah "visi" tidak disebutkan. Ia hanya menyebutkan dua istilah "misi" dan "tujuan". Lebih jauh Nugroho mengatakan bahwa pemaknaan istilah "visi" dan "misi" pada Undang-Undang tersebut sudah benar, namun yang dimaksud "misi" adalah "visi" dan yang dimaksud "misi" adalah "strategi". Sehingga dengan pemaknaan yang terbalik seperti pada pandangan yang menyatakan "misi" merupakan turunan atau penjabaran teknis dari "visi", menurutnya tidak cukup dijadikan acuan lebih lanjut.

Nugroho[6] mengajukan batasan misi sebagai *raison d'atre* atau alasan kenapa suatu organisasi atau perusahaan lahir atau eksis. Misi tidak akan pernah berubah selama organisasi atau perusahaan tersebut ada, kecuali mengalami reformasi atau perombakan secara komprehensif. Dalam batasan tersebut, secara sederhana misi dipandang sebagai suatu yang melekat pada suatu organisasi atau perusahaan. Sehingga apabila organisasi atau perusahaan bersangkutan mengalami kehancuran, maka dengan sendirinya misi tersebut menjadi hilang. Sebaliknya, apabila misi dari suatu organisasi atau perusahaan hilang, maka sudah tentu ada upaya dan tindakan reformasi atau perombakan terhadap organisasi atau perusahaan tersebut.

Menurut Handoko,[7] misi merupakan suatu pernyataan umum yang abadi tentang maksud organisasi. Misi organisasi adalah maksud yang khas (unik) dan mendasar yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya serta mengidentifikasi ruang lingkup operasi dalam hal produk dan pasar. Pandangan yang sama dikemukakan oleh Pearce dan Robinson,[8] bahwa misi merupakan penekanan terhadap suatu hal yang mencerminkan nilai dan prioritas dari pengambil keputusan serta membedakan dengan organisasi lain sejenisnya.

---

[5] T. Hani Handoko, *Manajemen* (Yogyakarta: BPFE UGM, 2016), h. 107.

[6] Riant D. Nugroho, *Public Policy, Dinamika Kebijakan, Analisis Kebijakan, Manajemen Kebijakan* (Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2009), h. 620.

[7] T. Hani Handoko, *Manajemen* (Yogyakarta: BPFE UGM, 2016), h. 108.

[8] John A. Pearce & Richard B. Robinson, *Manajemen Strategis, Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, Edisi 10 (Jakarta: Salemba Empat, 2007), h. 16.

Dari ketiga pandangan tersebut dapat disimpulkan bahwa misi merupakan suatu pernyataan umum (nilai dan prioritas) abadi yang mendorong lahirnya sebuah organisasi serta menjadi pembeda dari organisasi lainnya. Pandangan ini meliputi beberapa unsur pokok, yaitu:

1. Misi merupakan alasan kenapa organisasi lahir;
2. Misi melekat pada organisasi secara mutlak;
3. Misi merupakan pernyataan yang abadi;
4. Misi merupakan pembeda dengan organisasi lainnya.

Dengan demikian, seperti yang disampaikan Nugroho bahwa apabila misi dari sebuah organisasi atau perusahaan berubah, maka secara otomatis terjadi revolusi atau pembubaran organisasi atau perusahaan bersangkutan. Sebaliknya, jika organisasi atau perusahaan tersebut bubar, maka misi organisasi atau perusahaan tersebut secara otomatis juga hilang dengan sendirinya.

Sementara visi berasal dari bahasa Inggris *vision*, yang diartikan sebagai pandangan jauh ke depan. Visi suatu perusahaan atau organisasi adalah pandangan umum dari cita-cita yang ingin diwujudkan oleh perusahaan atau organisasi tersebut. Visi juga dipandang sebagai kemampuan berfikir atau merencanakan masa depan dengan bijak dan imajinatif, menggunakan gambaran mental tentang situasi yang dapat dan mungkin terjadi pada masa yang akan datang.[9]

Nugroho[10] menyatakan bahwa visi merupakan arah yang menentukan kemana suatu organisasi akan pergi dan selalu melekat pada individu yang memimpin sebuah organisasi. Artinya, visi merupakan rencana yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam menahkodai suatu organisasi. Sehingga dengan adanya visi tersebut, khalayak umum dapat melihat kemana suatu organisasi akan dibawa selama periode kepemimpinanya. Visi yang baik adalah visi yang memenuhi dua unsur pokok, yaitu proporsional (sesuai dengan kapasitas yang dimiliki) dan rasional (dapat

[9] Eddy Yunus, *Manajemen Strategis* (Yogyakarta: Andi Offset, 2016), hal. 33.

[10] Riant D. Nugroho, *Public Policy, Dinamika Kebijakan, Analisis Kebijakan, Manajemen Kebijakan* (Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2009), h. 622.

dicapai). Seorang pemimpin organisasi dengan visi yang baik, cenderung akan menuai keberhasilan. Sebaliknya, jika visi yang dibawa oleh seorang pemimpin tidak memenuhi kriteria atau kedua unsur pokok tersebut, maka yang akan terjadi kemudian adalah suatu kegagalan organisasi yang dipimpinnya.

Dirgantoro[11] menyatakan bahwa visi merupakan pandangan yang jauh tentang perusahaan atau suatu organisasi; tujuan-tujuan perusahaan atau organisasi dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam pandangan ini, ada satu hal yang sangat ditekankan yakni adanya pandangan yang jauh, dimana hal itu menunjukkan adanya "rentang waktu" dalam suatu visi. Rentang waktu dalam konteks ini bersifat sangat relatif, artinya tidak ada patokan khusus bahwa rentang waktu sebagai ukuran pandangan yang jauh itu misalnya 5 tahun, 10 tahun, 20 tahun, dan seterusnya. Oleh karena itu, pandangan yang jauh (rentang waktu) dalam suatu visi yang ada sangat bergantung pada konteks, situasi, dan kondisi dimana visi tersebut diterapkan.

Penulis tidak memberikan penilaian terhadap pandangan yang benar atau yang salah dari beberapa pandangan mengenai "visi" dan "misi" di atas, karena pada dasarnya perbedaan pandangan yang dikemukan para penulis cenderung disebabkan oleh sudut pandang, persepsi, dan penggunaan yang berbeda pula. Tentunya dari pandangan-pandangan yang berbeda tersebut juga memiliki argumentasi yang kuat dan dapat dipertanggung jawabkan secara ilmiah.

Namun demikian, penulis lebih cenderung pada pandangan yang menyatakan bahwa "visi" merupakan turunan atau penjabaran teknis dari "misi". Jika "misi" senantiasa melekat pada organisasi atau perusahaan, maka julukan bagi orang yang mengemban tugas khusus yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan dalam jangka waktu tertentu disebut dengan "*misionaris*". Sementara pelaku atau orang yang memiliki visi untuk mewujudkan misi dan mencapai tujuan organisasi atau perusahaan disebut sebagai "*visioner*". Namun perlu diingat,

[11] Crown Dirgantoro, *Manajemen Stratejik: Konsep, Kasus, dan Implementasi* (Jakarta: Grasindo, 2001), hal. 24.

bahwa *visioner* bukan hanya orang yang memiliki pandangan jauh ke depan, melainkan juga harus paham bagaimana menerjemahkan atau mengimplementasikan visi tersebut menjadi suatu yang real atau nyata. Nugroho[12] mengatakan bahwa kolaborasi dari "misi" yang senantiasa melekat pada organisasi dan "visi" yang dimiliki oleh pemimpin atau manajer dalam suatu organisasi atau perusahaan menjadi "strategi" dalam pencapaian tujuan.

Dalam bab ini yang menjadi pokok bahasan adalah mengenai tujuan organisasi atau perusahaan. Uraian mengenai "misi" dan "visi" seperti di atas hanya sebagai gambaran secara umum, karena dua istilah tersebut juga sering muncul dalam pembahasan mengenai organisasi atau perusahaan. Sehingga ada baiknya apabila kedua istilah tersebut juga disinggung kendatipun secara singkat.

A. Pengertian Tujuan

Tujuan merupakan satu hasil akhir, titik akhir, atau segala sesuatu yang akan dicapai. Setiap tujuan disebut sasaran atau target. Beberapa penulis membedakan arti tujuan dan sasaran, di mana tujuan memiliki pengertian yang lebih luas, sedangkan sasaran memiliki pengertian yang lebih umum. Namun demikian, tidak sedikit penulis yang juga menyamakan antara tujuan dan sasaran, di mana keduanya sama-sama menunjukkan hasil akhir yang dicari dan akan dicapai. Keduanya memiliki nilai orientasi dan kondisi yang diinginkan, terutama peningkatan prestasi organisasi. Dari pandangan ini, nampak jelas bahwa setiap organisasi pasti memiliki tujuan yang spesifik dan unik yang dapat bersifat kuantitatif maupun kualitatif. Tujuan yang bersifat kuantitatif mencakup pencapaian laba maksimum, penguasaan pangsa pasar, pertumbuhan organisasi, dan produktivitas. Sementara tujuan yang bersifat kualitatif dapat disebutkan sebagai efektivitas dan efisiensi organisasi, manajemen organisasi yang tangguh, moral karyawan yang tinggi, reputasi organisasi yang baik, stabilitas, pelayanan kepada masyarakat yang memuaskan, dan citra perusahaan yang baik.[13]

---

[12] Riant D. Nugroho, *Public Policy, Dinamika Kebijakan, Analisis Kebijakan, Manajemen Kebijakan* (Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2009), h. 620.

[13] Indra Bastian, *Akuntansi Yayasan dan Lembaga Publik* (Yogyakarta: Penerbit Erlangga, 2007), h. 4.

Handoko[14] mengemukakan pengertian tujuan yang sama dengan pandangan di atas, yaitu suatu hasil akhir, titik akhir, atau segala sesuatu yang akan dicapai. Ia menambahkan bahwa tujuan dapat dipandang sebagai akumulasi dari beberapa sasaran atau target organisasi atau perusahaan.

Menurut Etzioni,[15] tujuan merupakan suatu pernyataan tentang keadaan yang diinginkan organisasi dan bermaksud merealisasikannya. Tujuan dipandang juga sebagai suatu pernyataan tentang keadaan yang akan datang di mana organisasi sebagai kolektivitas mencoba mewujudkannya. Tujuan suatu organisasi atau perusahaan memiliki dua unsur penting, yaitu:

1) Hasil-hasil akhir yang ingin diraih pada waktu yang akan datang, dengan mana
2) Usaha-usaha atau kegiatan-kegiatan sekarang diarahkan

Etzioni menambahkan bahwa tujuan dari suatu organisasi atau perusahaan dapat berupa tujuan umum dan tujuan khsusus. Tujuan umum yang juga disebut tujuan strategik secara operasional tidak dapat berfungsi sebelum dijabarkan ke dalam tujuan-tujuan khsusus yang lebih rinci sesuai dengan jenjang manajemen, sehingga membentuk suatu hirarki tujuan. Tujuan khusus sekalipun secara fungsional berdiri sendiri, namun secara operasional tercakup dalam suatu jaringan kegiatan yang memiliki arah yang sama, yakni memberikan pedoman pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan.

B. Menyusun Tujuan

Cita-cita organisasi atau perusahaan perlu ditemukan terlebih dahulu dan diwujudkan dalam rumusan tujuan yang jelas. Menyusun tujuan merupakan penentuan sasaran akhir yang akan dicapai sebagai hasil akhir, dan menyusun strategi bagaimana cara yang dilakukan untuk mencapai hasil akhir tersebut. Setelah tujuan disusun, organisasi atau perusahaan harus memprogramkan dan menyelesaikan prioritas menurut urutan strategi, menganggarkan atau mengalokasikan sumber dana, menyusun

[14] T. Hani Handoko, *Manajemen* (Yogyakarta: BPFE UGM, 2016), h. 108.
[15] *Ibid*. h. 109.

prosedur atau metode standard, dan akhirnya menyusun kebijakan dengan peraturan dan ketetapan untuk keperluan menjalankan kegiatan.[16]

Menurut Handoko[17] dalam penyusunan tujuan harus mempertimbangkan seluruh kekuatan yang terlibat dalam operasi organisasi atau perusahaan. Penyusunan tujuan merupakan hasil usaha perpaduan untuk memuaskan semua pihak atau himpunan dari berbagai tujuan individu dan organisasi atau perusahaan. Sehingga dalam perspektif ini, tujuan ditentukan oleh proses *bargaining* (tawar-menawar) terus-menerus di antara berbagai pihak koalisi, yang semuanya ingin memastikan bahwa kepentingan-kepentingannya tercakup dalam rumusan tujuan organisasi atau perusahaan.

Dengan demikian, sederhananya bahwa menyusun tujuan merupakan upaya mengakomodasi berbagai kepentingan-kepentingan individu yang terlibat dalam organisasi atau perusahaan, yang dilanjutkan dengan menyusun strategi bagaimana untuk mencapainya, menyusun program yang akan dilaksanakan dan diprioritaskan, menyusun sumber dana yang dibutuhkan, menyusun prosedur, dan menyusun kebijakan untuk menjalankan kegiatan mencapai tujuan.

C. Proses Penetapan Tujuan

Setelah tujuan disusun, selanjutnya ditetapkan sebagai upaya untuk menciptakan nilai-nilai tertentu melalui berbagai kegiatan yang akan dilaksanakan organisasi atau perusahaan. Beberapa unsur dasar yang melatarbelakangi penetapan tujuan organisasi atau perusahaan adalah sebagai berikut:[18]

1. Bahwa barang dan jasa yang diproduksi akan memberikan berbagai manfaat minimal sama dengan harganya;
2. Bahwa barang dan jasa yang diproduksi akan dapat memberikan kepuasaan kepada pelanggan atau konsumen;

---

[16] Zulkifli Amsyah, *Manajemen Sistem Informasi* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2005), h. 60.

[17] T. Hani Handoko, *Manajemen* (Yogyakarta: BPFE UGM, 2016), h. 115.

[18] *Ibid*. h. 113.

3. Bahwa teknologi yang digunakan akan menghasilkan produk dan jasa dengan biaya dan kualitas yang bersaing;
4. Bahwa dengan kerja keras serta dukungan sumber daya yang ada, organisasi atau perusahaan akan dapat tumbuh dengan lebih baik dan mendapatkan laba;
5. Bahwa pelayanan manajemen yang baik akan dapat menciptakan *public image* yang menguntungkan, sehingga publik bersedia menanamkan modalnya serta membantu keberhasilan organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan;
6. Bahwa perusahaan memiliki konsep diri (*self concept*) yang dapat dikomunikasikan dan ditularkan kepada karyawan dan pemegang saham.

D. Tipe-tipe Tujuan

Perrow[19] mengklasifikasikan tujuan-tujuan organisasi dengan memetakan berdasarkan sudut pandang pihak-pihak yang memiliki kepentingan, di antaranya:

1. Tujuan Kemasyarakatan (*Societal Goals*)

   Berkenaan dengan masyarakat pada umumnya. Sebagai contoh mem-produksi barang dan jasa, mempertahankan pesanan, mengembangkan dan memelihara nilai-nilai budaya, dan lain sebagainya. kategori ini berkenaan dengan kelas-kelas organisasi luas yang memenuhi kebutuhan masyarakat.

2. Tujuan Keluaran (*Output Goals*)

   Berkenaan dengan publik dalam hubungannya dengan organisasi. Kategori ini berkaitan dengan jenis-jenis keluaran tertentu dalam bentuk fungsi-fungsi konsumen, jasa-jasa bisnis, pemeliharaan kesehatan, pendidikan, dan sebagainya.

3. Tujuan Sistem (*System Goals*)

   Berkenaan dengan pelaksanaan atau fungsi organisasi, tidak bergantung pada barang atau jasa yang diproduksi atau tujuan yang diambil. Contoh penekanan pada pertumbuhan, stabilitas, laba atau cara-cara pelaksanaan fungsi, seperti menjadi ketat atau longgar dikendalikan dan disusun.

---

[19] *Ibid*. h. 110.

4. Tujuan produk (*product goals*), atau lebih tepat disebut karakteristik produk.

   Berkenaan dengan berbagai karakteristik barang-barang atau jasa-jasa yang diproduksi. Contoh penekanaan pada kualitas atau kuantitas, gaya, ketersediaan, keunikan, keanekaragaman atau pembaharuan produk.

5. Tujuan Turunan (*Derived Goals*)

   Berkenaan dengan tujuan digunakan organisasi untuk meletakkan kekuasaannya dalam pencapaian tujuan-tujuan lain. Contoh maksud politik, pelayanan masyarakat, pengembangan karyawan, kebijakan-kebijakan investasi dan lokasi pabrik yang mempengaruhi keadaan ekonomi dan masa depan masyarakat tertentu, dan sebagainya.

Dari lima tipe tujuan tersebut, seringkali antara beberapa organisasi memiliki tujuan yang sama sehingga terjadi persaingan, dan seringkali ada perbedaan dan pertentangan. Dengan kata lain, apa yang dipandang oleh suatu kelompok sebagai tujuan keluaran dapat dipandang tujuan produk oleh kelompok lainnya.

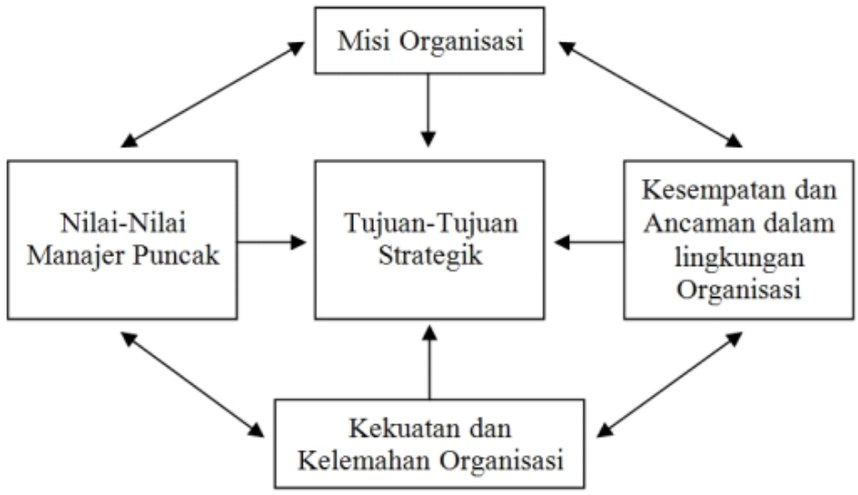
E. Faktor yang Memengaruhi Penyusunan Tujuan

Dalam penetapan dan pemilihan tujuan suatu organisasi atau perusahaan terdapat beberapa faktor yang memengaruhi. Faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:[20]

1. Misi organisasi;
2. Nilai-nilai manajer/pimpinan puncak;
3. Kekuatan dan kelemahan organisasi;
4. Kesempatan dan peluang organisasi.

Keempat faktor yang memengaruhi penetapan dan pemilihan tipe tujuan di atas digambarkan sebagai berikut:

[20] *Ibid*. h. 109.



Gambar 7.2: Faktor-faktor yang Memengaruhi Penetapan dan Pemilihan Tujuan

Sumber: Handoko (2016: 110)

F. Fungsi Tujuan

Fungsi tujuan organisasi atau perusahaan apabila dilihat secara luas dari sudut pandang waktu dan keadaannya, adalah sebagai berikut.[21]

1. Pedoman bagi Kegiatan

Melalui penggambaran hasil-hasil akhir di waktu yang akan datang, tujuan berfungsi sebagai pedoman kegiatan pengarahan dan penyaluran usaha-usaha kegiatan dan kegiatan-kegiatan para anggota organisasi atau perusahaan. Dalam hal ini fungsi tujuan memberikan arah dan pemusatan terhadap apa yang harus dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan.

2. Sumber Legitimasi

Tujuan juga merupakan sumber legitimasi bagi suatu organisasi atau perusahaan melalui pembenaran kegiatan-kegiatan yang dilaksanakannya. Di samping itu, tujuan juga menjadi pembenaran keberadaannya dalam kelompok-kelompok seperti pelanggannya, politikus, karyawan, pemegang saham, dan masyarakat pada umumnya. Pengakuan legitimasi seperti ini akan

[21] *Ibid*. h. 110.

meningkatkan kemampuan organisasi untuk memperoleh berbagai sumber daya dan dukungan dari lingkungan di sekitarnya.

3. Standar Pelaksanaan

Apabila tujuan suatu organisasi atau perusahaan dinyatakan secara jelas, tegas, dan dipahami, maka akan secara langsung akan dapat memberikan penilaian terhadap pelaksanaan kegiatan (prestasi)nya. Dengan kata lain bahwa dengan tujuan yang jelas, tegas, dan dipahami, prestasi organisasi atau perusahaan akan sangat mudah dapat diukur.

4. Sumber Motivasi

Tujuan organisasi atau perusahaan akan dapat menjadi sumber motivasi tersendiri bagi karyawannya. Sehingga dengan adanya tujuan, karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan terdorong untuk melakukan tugas dan tindakannya bagaimana mencapai tujuan secara maksimal. Artinya, dalam hal ini karyawan tidak hanya melihat insentif secara finansial, melainkan sesuatu yang lebih bermakna yakni pencapaian nilai-nilai yang terkandung dalam tujuan.

5. Dasar Rasional Pengorganisasian

Dinyatakan secara sederhana, tujuan organisasi atau perusahaan merupakan dasar perancangan organisasi atau perusahaan tersebut. tujuan dan struktur organisasi atau perusahaan berinteraksi dalam kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan, pola penggunaan sumber daya, implementasi berbagai unsur perancangan organisasi atau perusahaan: pola komunikasi, mekanisme pengawasan, dan sebagainya.

BAB 8

Pemimpin dan Kepemimpinan

A. Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan

Suatu organisasi atau perusahaan di manapun berada, tentunya memiliki pemimpin dengan berbagai sebutannya, seperti ketua, ketua umum, manajer, koordinator, dan lain sebaginya. 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 dijalan seorang pemimpin hubungannya dengan wewenang dan tanggung jawabnya.

Kartono[1] 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.

---

[1] Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan, Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?* (Jakarta: Rajawali Pres, 2010), hal. 2.

Dalam kepemimpinan ini terdapat hubungan antarmanusia, yaitu hubungan memengaruhi (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 dikemukan oleh Kartono di atas, tidak jauh berbeda dengan pandangan Athoillah,[2] 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 ketidak-taatan 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

[2] H.M. Anton Athoillah, *Dasar-dasar Manajemen* (Bandung: Pustaka Setia, 2010), h. 118.

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 memengaruhi 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 nonformal.

Wijayanti[3] 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[4] memberikan pengertian bahwa kepemimpinan merupakan rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan memengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang ditentukan. Cara seorang pemimpin memengaruhi 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 memengaruhi dan saling memengaruhi. Memengaruhi mengandung kesan satu arah, sedangkan saling memengaruhi mengandung kesan dua arah. Kendatipun memengaruhi mengandung kesan satu arah, namun dalam realitanya kerja sama

---

[3] Ine Diana Sari Wijayanti, *Manajemen* (Jogjakarta: Mitra Cendikia Press, 2008), h. 105.
[4] Sutarto, *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1986), h. 25.

antara sekelompok orang, pasti ada reaksi dari yang dipengaruhinya, terlepas apapun reaksinya. Dengan demikian, sebenarnya memengaruhi 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 memengaruhi, 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.

B. 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 bekerja sama dengan manusia lain yang ada di sekitarnya. Menurut Athoillah,[5] ada beberapa teori-teori kepemimpinan yang berkembang hingga saat ini.

1. 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

[5] H.M. Anton Athoillah, *Dasar-dasar Manajemen* (Bandung: Pustaka Setia, 2010), h. 194.

kepemimpinan seseorang lebih ditentukan oleh pendidikan dan pelatihan yang didapatkan.

2. Teori Sosial

Teori sosial memandang kepemimpin sebagai *function of the group* atau fungsi kelompok; 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.

3. 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.

4. Teori Ekologis

Teori ekologis memandang bahwa kepemimpin 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.

5. 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 sosio-behavioristik adalah teori yang paling menonjol, karena mengolaborasi 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 finasial 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 subbab pendekatan studi kepemimpinan.

C. Pendekatan Kepemimpinan

Pada penjelasan sebelumnya, Athoillah (2010) lebih menggunakan istilah teori untuk menjelaskan pendekatan kepemimpinan. Sedangkan Wijayanti (2008) menggunakan istilah pendekatan studi, yang tidak jauh berbeda dengan istilah yang digunakan oleh Sutarto (1986) yang juga menggunakan istilah pendekatan. Pada dasarnya ketiga penulis tersebut memiliki maksud yang sama, bagaimana dapat memahami lahirnya pemimpin dalam suatu organisasi secara komprehensif. Wijayanti mengemukakan bahwa pendekatan studi kepemimpinan ada tiga, yaitu: pendekatan studi sifat, perilaku, dan pendekatan *contingency* (situasi). Sedangkan Sutarto mengemukakan pendekatan kepemimpinan dalam empat bagian, yaitu pendekatan sifat, perilaku, konti-ngensi (situsi), dan pendekatan terpadu.

1. Pendekatan Sifat

Pendekatan ini juga disebut teori genetis dan teori *hereditary* (turun-temurun), melihat bahwa seorang pemimpin dianggap memiliki sifat-sifat yang dibawa semenjak lahir sebagai suatu yang diwariskan. Sifat-sifat pemimpin tidak dapat dibuat atau diperoleh dari pelatihan yang dilakukan. Untuk menjamin kelanjutan kepemimpinan dalam garis keturunan, maka dilakukan perkawinan antar anggota yang dekat. Dengan jalan tersebut maka kekuasaan serta kesejahteraan dapat dilangsungkan kepada para generasi pemimpin berikutnya yang termasuk dalam garis keturunan keluarga yang saat itu berkuasa (Athoillah, 2010[6] dan Sutarto, 1986[7]).

Lebih lanjut Sutarto memberikan tabulasi pendapat beberapa ahli tentang sifat-sifat seorang pemimpin, seperti pada tabel berikut:

---

[6] *Ibid*. h. 199.

[7] Sutarto, *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1986), h. 38.

Tabel 8.1. Sifat-sifat Pemimpin

No	Sifat-Sifat	No	Sifat-Sifat
1	Kecerdasan/cerdas	48	Percaya diri
2	Kemampuan mengawasi	49	Peserta dan kebersamaan sosial/keluasan sosial/aktivitas dan peranserta sosial
3	Inisiatif	50	Sanggup mengambil keputusan
4	Ketenangan diri/tenang	51	Kecakapan mengajar
5	Kepribadian	52	Kepercayaan/terpercaya
6	Adil	53	Analitis
7	Pengertian	54	Tidak terlalu cemerlang
8	Memiliki pengetahuan umum	55	Tekun/ketekunan
9	Banyak mengetahui tentang pekerjaan khusus	56	Giat
10	Pandangan	57	Kemampuan memelihara hubungan antarpribadi yang serasi
11	Memiliki kejujuran yang tinggi/jujur	58	Berpribadi pantas
12	Sebagai pemimpin dan delegator	59	Keseimbangan baik
13	Daya khayal	60	Ingin berhasil/dorongan prestasi
14	Bersemangat	61	Bercita-cita
15	Harapan baik	62	Motivasi diri yang dalam
16	Tersendiri	63	Mengerti diri sendiri
17	Keberanian/berani	64	Siap mental
18	Keaslian	65	Memiliki tanggung jawab/dapat diandalkan dalam pelaksanaan pertanggungjawaban
19	Kesediaan menerima	66	Memiliki rasa humor
20	Kemampuan berkomunikasi	67	Berilmu
21	Rasa perlakuan yang wajar tehadap semua orang	68	Status sosial ekonomi

22	Keuletan	69	Mengerti bagaimana menyelesaikan pekerjaan
23	Manusiawi	70	Ketajaman perhatian terhadap situasi dan berwawasan situasi
24	Kemauan keras	71	Senang bekerja sama
25	Kemauan yang ditentukan oleh sifat lahiriah	72	Terkenal
26	Kebutuhan kekuasaan	73	Penyesuaian
27	Kebutuhan prestasi	74	Kecakapan lesan
28	Kematangan dan keluasan/berperanserta dalam pergaulan/suka bergaul	75	Keras hati
29	Dorongan dalam	76	Riang
30	Kekuatan/kuat	77	Berjiwa matang
31	Rasa pengarahan dan tujuan/yakin akan jurusan dan tujuan	78	Efisien
32	Keramahtamahan	79	Berbakat
33	Kesusilaan/susila	80	Banyak akal
34	Keahlian teknis/kemahiran teknis	81	Mendahulukan kepentingan orang lain
35	Ketegasan/tegas	82	Tidak mementingkan diri sendiri
36	Kemahiran daya tanggap	83	Setia kepada cita-cita
37	Pengetahuan	84	Berakhlak
38	Kebijaksanaan/bijaksana	85	Lapang dada
39	Kebulatan tekad	86	Keseimbangan jiwa dan kontrol
40	Gigih	87	Pertimbangan
41	Kesabaran	88	Pandai berpidato
42	Penampilan baik	89	Kemampuan untuk memperoleh kerja sama
43	Kematangan perasaan	90	Kemampuan administrasi
44	Meyakinkan	91	Mampu bekerja sama
45	Cerdik	92	Perbawa
46	Daya cipta	93	diplomasi
47	Berpengaruh		

Sumber: diolah dari Sutarto (1986: 51-57)

Dengan perubahan serta penambahan dari tabulasi sifat-sifat pemimpin di atas, Sutarto berpendapat mengenai sifat-sifat pemimpin sebagaimana tabel berikut:

Tabel 8.2. Sifat-sifat Pemimpin

No	Sifat-Sifat	No	Sifat-Sifat
1	Takwa	16	Berjiwa matang
2	Sehat	17	Bertindak adil
3	Cakap	18	Berkemauan keras
4	Jujur	19	Berdaya cipta asli
5	Tegas	20	Berwawasan situasi
6	Setia	21	Berpengharapan baik
7	Cerdik	22	Mampu berkomunikasi
8	Berani	23	Berdaya tanggap tajam
9	Berilmu	24	Mampu menyusun rencana
10	Efisien	25	Mampu membuat keputusan
11	Disiplin	26	Mampu melakukan kontrol
12	Manusiawi	27	Bermotivasi kerja sehat
13	Bijaksana	28	Memiliki rasa tanggung jawab
14	Bersemangat	29	Satunya kata dengan perbuatan
15	Percaya diri	30	Mendahulukan kepentingan orang lain

Sumber: Sutarto (1986: 57-58)

Urutan sifat-sifat pemimpin dalam tabel tersebut, tidak menunjukkan penting dan lebih pentingnya. Dengan kata lain, urutan sifat-sifat pemimpin tersebut dapat diubah sesuai dengan sistematika penulisannya. Namun demikian, yang menjadi penegasan adalah bahwa seorang pemimpin dalam menjalankan tugas kepemimpinannya, minimal memiliki sifat-sifat di atas.

Menurut Edwin Ghiselli, dikutip oleh Wijayanti[8] bahwa sifat-sifat yang dinilai penting bagi kepemimpinan yang efektif, antara lain adalah:

a) Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (*supervise ability*) atau pelaksana fungsi-fungsi dasar manajemen;

[8] Irine Diana Sari Wijayanti, *Manajemen* (Jogjakarta: Mitra Cendikia Press, 2008). h. 105.

b) Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan;
c) Kecerdasan, mencakup kebijaksanaan, pemikiran kreatif, dan daya pikir;
d) Ketegasan, atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah;
e) Kepercayaan diri; dan
f) Inisiatif.

Argumentasi mengenai sifat-sifat pemimpin yang dipaparkan di atas, pada dasarnya memberikan patokan yang sama. Artinya, seorang pemimpin dikatakan dapat menjalankan fungsi kepemimpinannya secara efektif apabila berpegang pada beberapa sifat tersebut. Tentunya, pandangan ini didasarkan pada pendekatan (teori) sifat mengenai pemimpin dan kepemimpinan. Paparan mengenai sifat-sifat pemimpin tersebut, merupakan pandangan secara ideal. Ideal dalam konteks ini diartikan sebagai alternatif atau pilihan terbaik dari berbagai pilihan yang ada sesuai dengan kebutuhan dan keinginan organisasi atau perusahaan tertentu dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Fakta di lapangan, banyak pemimpin di berbagai bidang dinilai berhasil dan efektif dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya. Pertanyaannya, apakah pemimpin tersebut memiliki sifat-sifat yang telah dipaparkan di atas? Jawabannya sangat relatif, artinya sekalipun dalam faktanya memungkinkan semua sifat-sifat di atas ada dalam diri seorang pemimpin, namun fakta yang lain juga menunjukkan tidak ada manusia yang luput dari kesalahan dan kekhilafan. Oleh karena itu, seperti paparan di atas bahwa sifat-sifat tersebut merupakan pandangan secara ideal, yang pada konteks pelaksanaannya juga ada sebagian sifat yang tidak dimiliki dalam satu keadaan, dan bisa dimiliki pada keadaan yang lain. Kondisi demikian, seperti yang disampaikan oleh Sutarto bahwa di dunia ini tidak ada orang yang bersifat buruk mutlak ataupun bersifat baik mutlak. Tiap-tiap orang hampir dipastikan memiliki sifat baik dan sifat buruk sekaligus.

2. Pendekatan Perilaku

Pendekatan atau teori perilaku berlandaskan pada pemikiran bahwa kepemimpinan harus dipandang sebagai korelasi di antara orang-orang dalam suatu organisasi atau perusahaan, bukan sebagai sifat atau ciri individunya. Pandangan ini melihat bahwa keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan ditentukan oleh kemampuan seorang pemimpin dan anggotanya. Artinya, teori ini sangat memperhatikan perilaku dari pemimpin (sebagai aksi) dan respon anggota yang dipimpinnya dan sebagai reaksi). Teori ini juga dikenal dengan teori *humanistic*, yang lebih menekankan pada model atau gaya kepemimpinan seseorang. Dengan kata lain, bahwa keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi atau perusahaan, sangat ditentukan oleh gaya, sikap, dan perilaku atau tindakan pemimpin bersangkutan. Gaya bersikap dan bertindak pemimpin akan nampak dari cara melakukan suatu pekerjaan yang berkaitan dengan tugas kepemimpinannya, antara lain dari cara memberikan perintah, cara memberikan tugas, cara berkomunikasi, cara membuat keputusan, mendorong semangat bawahannya, cara memberikan bimbingan, cara menegakkan disiplin, cara mengawasi pekerjaan bawahan, cara meminta laporan dari bawahan, cara memimpin rapat, cara menegur kesalahan bawahan, dan lain sebagainya.[9]

Dalam konteks kepemimpinan ini, terdapat dua pandangan yang umum dijadikan pijakan, yaitu:

a) Pandangan klasik, yaitu melihat bahwa setiap pegawai adalah:
   1) pasif;
   2) malas;
   3) enggan bekerja;
   4) bekerja sesedikit mungkin;
   5) tidak memiliki ambisi untuk maju;
   6) takut memikul tanggung jawab;
   7) tiada keberanian membuat keputusan;

[9] H.M. Anton Athoillah, *Dasar-dasar Manajemen* (Bandung: Pustaka Setia, 2010), h. 199. dan Sutarto, *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1986), h. 64.

8) tiada semangat untuk menemukan berbagai cara baru dalam melakukan pekerjaan;
9) bekerja berdasarkan perintah;
10) bekerja dengan mengutamakan imbalan materi;
11) sering mangkir dengan berbagai alasan yang tidak masuk akal;
12) senang memberikan laporan yang tidak sesuai dengan kenyataan;
13) gemar memfitnah; dan
14) gemar menipu diri sendiri.

b) Pandangan modern, yaitu melihat bahwa setiap pegawai itu manusia yang memiliki:
1) perasaan;
2) emosi;
3) jiwa;
4) kehendak yang patut dihargai;
5) memerlukan hubungan serasi;
6) perlu diperhatikan kebutuhannya;
7) pada umumnya gemar bekerja;
8) aktif;
9) memiliki rasa tanggung jawab yang besar;
10) rajin;
11) disiplin;
12) tingkat pengabdian yang tinggi;
13) memiliki banyak gagasan baru; dan
14) lebih menitikberatkan sisi positif dalam menjalin hubungan dengan pihak lain.

Sehingga dari dua pandangan tersebut di atas, muncul adanya gaya kepemimpinan yang berbeda. Pandangan klasik lebih cenderung mengutamakan gaya kepemimpinan otoriter. Pandangan kedua, yakni pandangan modern lebih mengutamakan gaya kepemimpinan yang demokratis.[10]

[10] Sutarto, *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1986), h. 64.

Lebih lanjut, Sutarto menjelaskan bahwa dalam konteks mengelola suatu organisasi atau perusahaan, ada dua aspek yang sangat menonjol. *Pertama*, lebih mengutamakan aspek yang berhubungan dengan tugas, pekerjaan, dan produksi. *Kedua*, lebih mengutamakan aspek yang berhubungan dengan antarorang, perasaan, kejiwaan, emosi, kebutuhan, kepercayaan, serta pergaulan. Namun ada juga yang melakukan kedua aspek tersebut dalam kondisi dan situasi tertentu. Oleh karena itu, ada perilaku pemimpin yang mengutamakan aspek pertama saja, ada yang mengutamakan aspek kedua saja, dan ada juga perilaku pemimpin yang mengutamakan kedua aspek tersebut. Kendatipun demikian, dalam pemetaan gaya kepemimpinan, nantinya tetap mengacu pada dua aspek pertama tersebut. Karena aspek kolaborasi antara aspek pertama dan kedua tidak dapat diterapkan secara bersamaan dalam satu waktu, melainkan dapat diterapkan dalam rentang waktu atau periode kepemimpinan sesuai dengan situasi dan kondisinya.

3. Pendekatan Kotingensi/Situasional

Pendekatangan kontingensi bila diartikan secara *harfiah* atau etimologi adalah pendekatan kemungkinan (*contingency approach*). Pendekatan ini lahir sebagai kritik terhadap pendekatan perilaku yang berpandangan bahwa untuk mengurus suatu organisasi dapat dilakukan dengan perilaku tunggal dalam segala situasi. Pandangan ini dikenal dengan sebutan satu jalan terbaik (*one best way*). Pada kenyataannya, masing-masing organisasi memiliki ciri khusus dan keunikan sendiri-sendiri. Bahkan organisasi yang sejenispun seringkali menghadapi masalah yang berbeda, lingkungan yang berbeda, pejabat serta perilaku yang berbeda. Oleh karena itu, pada fenomena yang demikian berbeda, tidak mungkin dipimpin dengan perilaku tunggal. Situasi yang berbeda harus dihadapi dengan perilaku kepemimpinan yang berbeda pula. Pendekatan kepemimpinan yang mendasarkan pada perbedaan situasi tersebut dikenal dengan pendekatan situasional (*situational approach*). Luthans (1981) mengatakan pendekatan situasional pada awalnya dinamakan "*Zeitgeist*" (bahasa Jerman berarti suasana dari waktu), pemimpin dipandang sebagai hasil

dari waktu dan situasi. Sehingga pendekatan kemungkinan (*contingency approach*) dan pendekatan sistuasi (*situational approach*) dalam konteks ini dipandang sama.[11]

Lebih lanjut Sutarto mengutip pendapat Freemont E. Kast dan James E. Rozenzweig (1979), pendekatan kontingensi atau situasional mengambil jalan tengah antara pandangan bahwa ada azas-azas organisasi dan manajemen yang bersifat universal dan adanya pandangan bahwa tiap organisasi adalah unik dan tiap situasi harus dianalisis dan dikaji tersendiri. Sehingga dari pandang itu, maka setiap situasi dalam organisasi harus dihadapi dengan gaya atau model kepemimpinan yang berbeda. Sedangkan Luthans (1981) dalam pendekatan ini memberlakukan rumus hubungan "jika..., maka...". "jika...." merupakan variabel lingkungan dan "maka...." merupakan variabel manajemen. Variabel lingkungan biasanya merupakan variabel bebas, dan variabel manajemen biasanya merupakan variabel terikat (tergantung). Namun rumusan tersebut dapat berlaku terbalik, artinya variabel manajemen merupakan variabel bebas dan lingkungan merupakan variabel terikat (tergantung).

4. Pendekatan Terpadu

Pendekatan terpadu dikenalkan oleh Hersey dan Blanchard (1982),[12] kedua tokoh tersebut berusaha memadukan beberapa teori yang selama ini hanya diuraikan sebagai konsep dan berdiri sendiri tanpa ada hubungan ke dalam pendekatan kepemimpinan situasional. Teori-teori yang dipadukan oleh keduanya adalah teori yang berhubungan dengan daya, motivasi, kepemimpinan, perubahan organisasi, dan lain sebagainya. Maksud dari pemaduan tersebut untuk menunjukkan kesamaan daripada perbedaan di antara teori-teori tersebut.

Dalam buku ini tidak diuraikan lebih jauh mengenai pendekatan terpadu ini. Kendatipun demikian, dalam buku ini akan disebutkan perpaduan antar teori di atas dengan teori kepemimpinan yang dimaksudkan oleh Hersey dan Blanchard sebagai gambaran umum. Perpaduan antarteori tersebut antara lain adalah:

---

[11] *Ibid*. h. 104.
[12] *Ibid*. h. 144.

a) Perpaduan antara teori motivasi jenjang kebutuhan, teori tingkat kema-tangan bawahan, dengan pendekatan kepemimpinan situasional.

b) Perpaduan antara teori motivasi dua faktor, teori tingkat kematangan bawahan, dengan pendekatan kepemimpinan situasional.

c) Perpaduan antara empat sistem manajemen, teori tingkat kematangan bawahan, dengan pendekatan kepemimpinan situasional.

d) Perpaduan antara teori x dan teori y, teori tingkat kematangan bawahan, dengan pendekatan kepemimpinan situasional.

e) Perpaduan antara teori pola perilaku A dan pola perilaku B, teori x dan teori y, teori tingkat kematangan bawahan, dengan pendekatan kepemimpinan situasional.

f) Perpaduan antara teori empat anggapan tentang orang, teori tingkat kematangan bawahan, dengan pendekatan kepemimpinan situasional.

g) Perpaduan antara teori "*ego state*" (keadaan diri), teori tingkat kematangan bawahan, dengan pendekatan kepemimpinan situasional.

h) Perpaduan antara teori "*life position*" (sikap hidup), teori tingkat kematangan bawahan, dengan pendekatan kepemimpinan situasional.

i) Perpaduan antara teori sistem kontrol, teori tingkat kematangan bawahan, dengan pendekatan kepemimpinan situasional.

j) Perpaduan antara teori dasar daya, teori tingkat kematangan bawahan, dengan pendekatan kepemimpinan situasional.

k) Perpaduan antara teori "*parent effectiveness training*", teori tingkat kematangan bawahan, dengan pendekatan kepemimpinan situasional.

l) Perpaduan antara teori pertumbuhan organisasi, teori tingkat kematangan bawahan, dengan pendekatan kepemimpinan situasional.

m) Perpaduan antara teori proses perubahan, teori tingkat kematangan bawahan, dengan pendekatan kepemimpinan situasional.

n) Perpaduan antara teori siklus perubahan, teori tingkat kematangan bawahan, dengan pendekatan kepemimpinan situasional.

o) Perpaduan antara teori modifikasi perilaku, teori tingkat kematangan bawahan, dengan pendekatan kepemimpinan situasional.

p) Perpaduan antara teori *"force field analysis"*, teori tingkat kematangan bawahan, dengan pendekatan kepemimpinan situasional.

D. 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, di antaranya adalah:

1. Studi Kepemimpinan Universitas Iowa

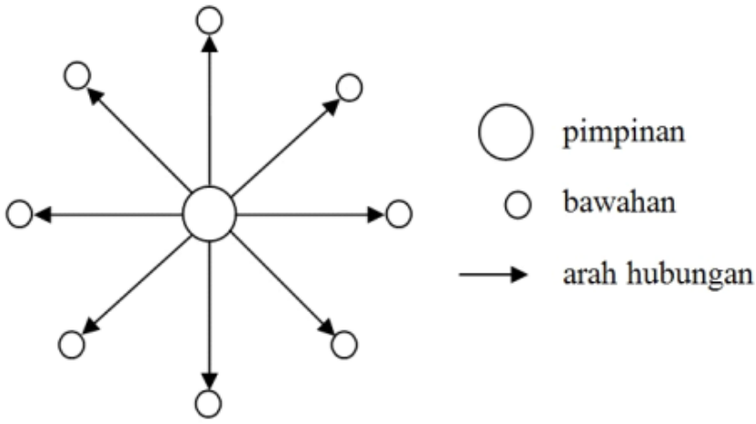
a) Otoriter, Otokratis, Diktator

Kepemimpinan otoriter, otokratis, atau diktator merupakan satu konsep dengan sebutan berbeda. Kepemimpinan gaya atau model ini merupakan kemamampuan memengaruhi orang lain agar bertindak dan bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara segala kegiatan yang diputuskan hanya oleh pimpinan. Ciri-ciri kepemimpinan ini sebagai berikut:

1) wewenang mutlak terpusat pada pimpinan;
2) keputusan senantiasa dibuat oleh pimpinan;
3) kebijaksanaan senantiasa dibuat oleh pimpinan;
4) komunikasi berlangsung satu arah dari pimpinan kepada bawahan;

5) pengawasan terhadap sikap dan tindakan dilakukan secara ketat;
6) prakarsa harus selalu datang dari pimpinan;
7) bawahan tidak memiliki kesempatan memberikan saran, pertimbangan, atau pendapat;
8) tugas bawahan diberikan secara instruktif;
9) lebih banyak kritik dari pada pujian;
10) pimpinan menuntut prestasi sempurna dari bawahan tanpa syarat;
11) pimpinan menuntut kesetiaan mutlak tanpa syarat;
12) cenderung ada paksaan, ancaman, dan hukuman;
13) kasar dalam bertindak;
14) kasar dalam bersikap;
15) tanggung jawab keberhasilan organisasi hanya dipikul pimpinan.

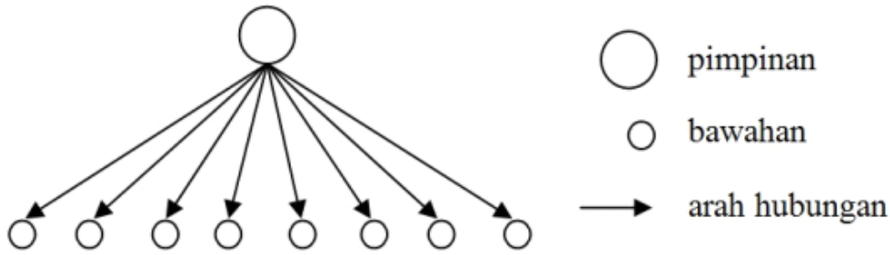
Lewis B. Sappington dan C.G. Brown seperti dikutip oleh Herbert G. Hicks dan Ray Gullett (1981)[13] menggambarkan model atau gaya kepemimpinan otoriter, otokratis, atau diktator sebagai berikut:



Gambar 8.1. Kepemimpinan Otoriter, Otokratis, atau Diktator
Sumber: Sutarto (1986: 74)

[13] *Ibid.* h. 74.

Dalam struktur organisasi, gaya atau model kepemimpinan otoriter, otokratis, atau diktator dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 8.2. Kepemimpinan Otoriter, Otokratis, atau Diktator dalam Struktur Organisasi

Sumber: Sutarto (1986: 74)

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

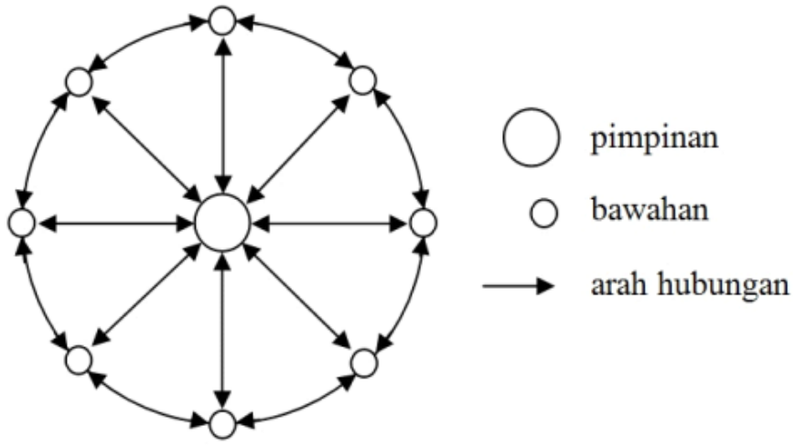
Gaya atau model kepemimpinan demokratis merupakan kemamampuan memengaruhi orang lain agar bertindak bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara segala kegiatan yang diputuskan secara bersama antara pimpinan dan bawahan. Ciri-ciri kepemimpinan ini sebagai berikut:

1) wewenang pimpinan tidak mutlak;
2) pimpinan bersedia melimpahkan sebagian wewenangnya kepada bawahan;
3) keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan;

4) kebijaksanaan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan;
5) komunikasi berlangsung timbal balik atau dua arah, baik yang terjadi antara pimpinan dengan bawahan maupun antar bawahan;
6) pengawasan sikap, perilaku, atau tindakan terhadap bawahan dilakukan secara wajar;
7) prakarsa dapat datang dari pimpinan maupun bawahan;
8) bawahan mendapatkan banyak kesempatan untuk menyam-paikan saran, pertimbangan, atau pendapat;
9) tugas-tugas bawahan diberikan lebih banyak bersifat permintaan dari pada instruktif;
10) pujian dan kritik seimbang;
11) pimpinan mendorong prestasi sempurna para bawahan dalam batas kemampuan masing-masing;
12) Pimpinan meminta kesetiaan bawahan secara wajar;
13) Pimpinan memperhatikan perasaan dalam bersikap dan bertindak;
14) Terdapat suasana saling percaya, saling menghormati, dan saling meng-hargai;
15) Tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul bersama antara pimpi-nan dan bawahan.

Lewis B.Sappington dan C.G.Brown seperti dikutip oleh Herbert G. Hicks dan Ray Gullett (1981)[14] menggambarkan gaya kepemimpinan otoriter, otokratis, atau diktator sebagai berikut:

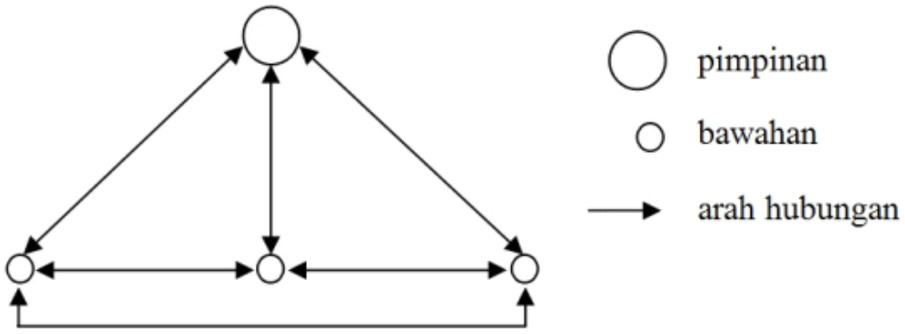
[14] *Ibid.* h. 76.



Gambar 8.3. Kepemimpinan Demokratis

Sumber: Sutarto (1986: 76)

Dalam struktur organisasi, gaya atau model kepemimpinan demokratis dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 8.4. Kepemimpinan Demokratis dalam Struktur Organisasi

Sumber: Sutarto (1986: 74)

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.

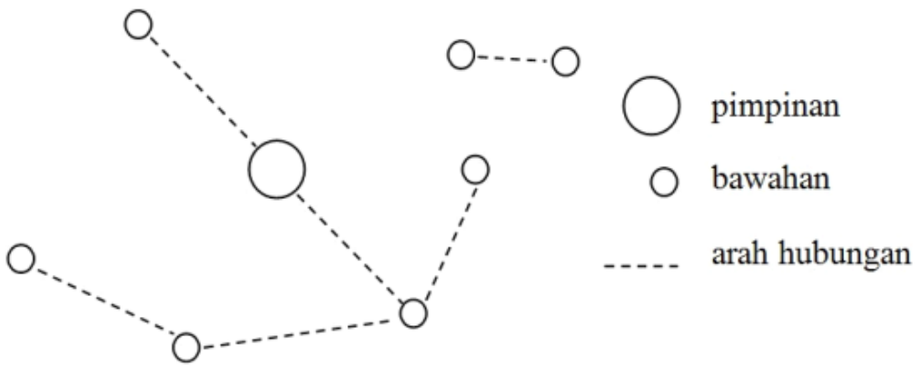
c) Liberal (Kebebasan)

Gaya atau model kepemimpinan liberal (kebebasan) adalah kemam-puan memengaruhi orang lain agar bertindak bekerja

sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara segala kegiatan yang akan dilakukan lebih banyak diserahkan kepada bawahan. Ciri-ciri kepemimpinan liberal (kebebasan) sebagai berikut:

1) pimpinan melimpahkan wewenang sepenuhnya kepada bawahan;
2) keputusan lebih banyak dibuat oleh para bawahan;
3) kebijaksanaan lebih banyak dibuat oleh para bawahan;
4) pimpinan hanya berkomunikasi jika diperlukan oleh bawahannya;
5) hampir tidak ada pengawasan terhadap sikap, tindakan atau perilaku yang dilakukan oleh bawahan;
6) prakarsa senantiasa datang dari bawahan;
7) hampir tidak ada pengarahan dari pimpinan;
8) peranan pemimpin sangat sedikit dalam kegiatan kelompok;
9) kepentingan pribadi lebih utama daripada kepentingan kelompok;
10) tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul oleh orang per orang.

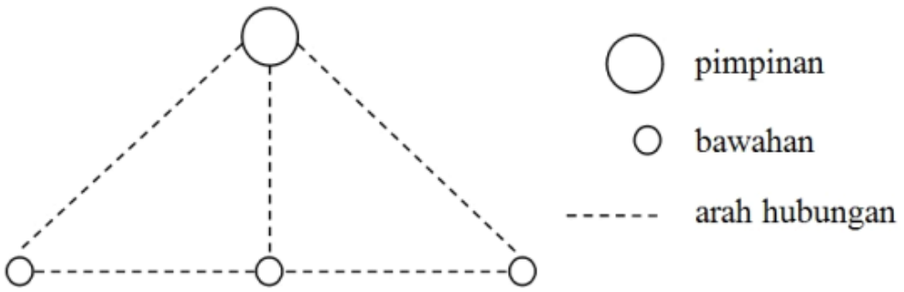
Lewis B. Sappington dan C.G. Brown seperti dikutip oleh Herbert G. Hicks dan Ray Gullett (1981)[15] menggambarkan gaya atau model kepemimpinan otoriter, otokratis, atau diktator sebagai berikut:



Gambar 8.5. Kepemimpinan Liberal (Kebebasan)
Sumber: Sutarto (1986: 74)

[15] *Ibid.* h. 79.

Dalam struktur organisasi, gaya atau model kepemimpinan liberal (kebebasan) dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 8.6. Kepemimpinan Liberal (Kebebasan) dalam Struktur Organisasi

Sumber: Sutarto (1986: 74)

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.

2. Studi kepemimpinan Universitas Ohio

a) Struktur Tugas *(Initiating Structure)*

Perilaku kepemimpinan Struktut tugas (*initiating structure*) menurut hasil studi Universitas Ohio, bercirikan:

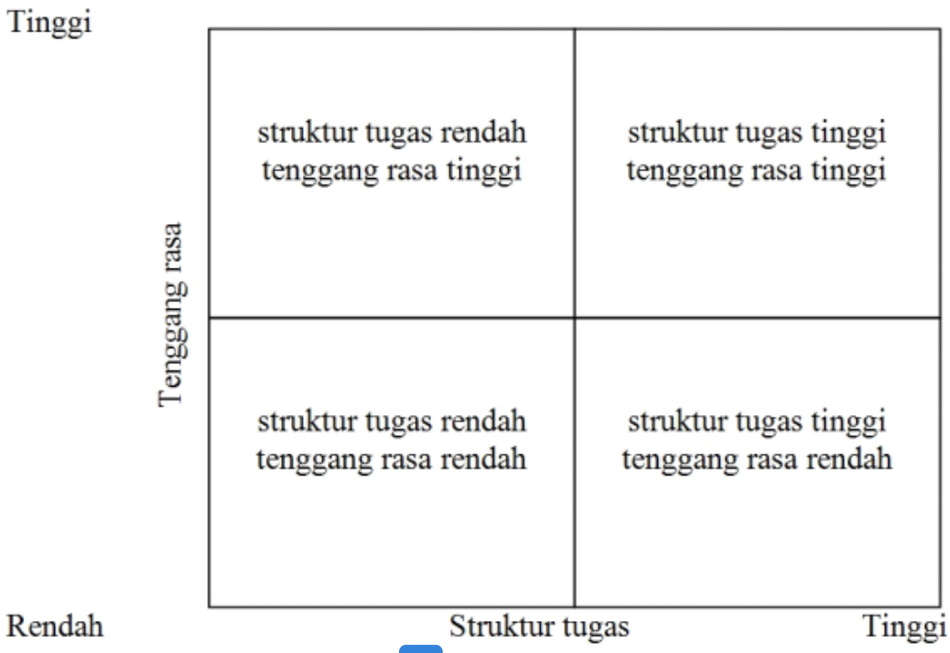
1) mengutamakan tercapainya tujuan;
2) mementingkan produksi yang tinggi;
3) mengutamakan penyelesaian tugas menurut jadwal yang telah ditetapkan;
4) lebih banyak melakukan pengarahan;
5) melaksanakan tugas dengan melalui prosedur kerja yang ketat;
6) melakukan pengawasan secara ketat;
7) penilaian terhadap pejabat semata-mata berdasarkan hasil kerja.

b) Tenggang Rasa *(Consideration)*

Perilaku kepemimpinan tenggang 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 peran serta 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 tenggang rasa) tersebut tidak saling tergantung. Artinya penerapan gaya atau model perilaku kepemimpinan yang satunya tidak memengaruhi yang lain dan sebaliknya. Oleh karena itu, seorang pemimpin dapat menerapkan gaya perilaku kepemimpinan struktur tugas dan tenggang 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. Keadaan tersebut ditunjukkan dalam gambar sebagai berikut:



Gambar 32. Perilaku Kepemimpinan Struktur Tugas dan Tenggang Rasa

Sumber: Sutarto (1986: 84)

Dalam studi yang lebih jauh, Fleisman dan Harris, seperti dikutip oleh Edgar F.Huse dan James L.Bowditch (1977),[16] 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

[16] *Ibid*. h. 85.

disertai absensi dan keluhan (Kae H. Chung dan Leon C. Megginson, 1981).[17]

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*)

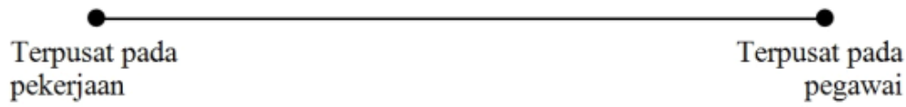
Sedangkan gaya atau model kepemimpinan yang terpusat pada pegawai (*the employee-centered*) memiliki ciri-ciri yang sama dengan gaya perilaku kepemimpinan tenggang rasa (*consideration*) hasil temuan Universitas Ohio.

Perbedaan kedua temuan tersebut terletak pada hubungan antara keduanya. Temuan Universitas Ohio bahwa gaya kepemimpinan perilaku struktur tugas dan tenggang rasa tidak saling bergantung dan tidak saling memengaruhi (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.

Kontinum merupakan suatu garis yang diawali dengan titik yang menunjukkan perilaku kepemimpinan terpusat pada pekerjaan yang diakhiri dengan titik yang menunjukkan perilaku kepemimpinan terpusat pada pegawai. Hal tersebut dapat digambarkan sebagai berikut ini:[18]

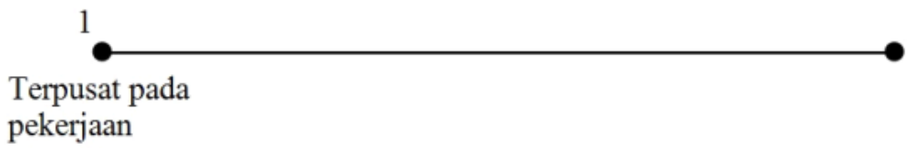
---

[17] *Ibid.* h. 85.
[18] *Ibid.* h. 86.

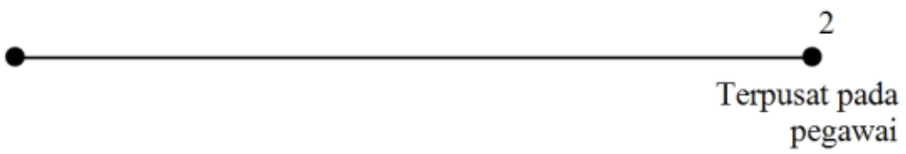


Perilaku kepemimpinan pada garis kontinum tersebut dapat diperinci sebagai berikut:

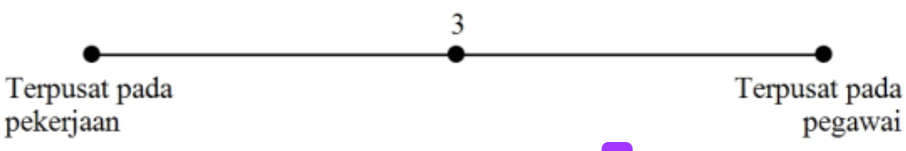
1) Pemimpin secara ekstrem hanya berperilaku kepemimpinan terpusat pada pekerjaan.



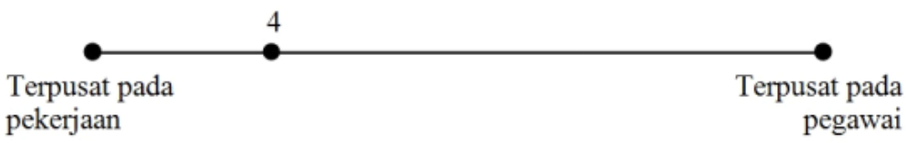
2) Pemimpin secara ekstrem hanya berperilaku kepemimpinan terpusat pada pegawai.



3) Pemimpin berperilaku kepemimpinan secara madya di titik tengah kontinum, perhatian sama besar baik pada pekerjaan maupun pegawai.



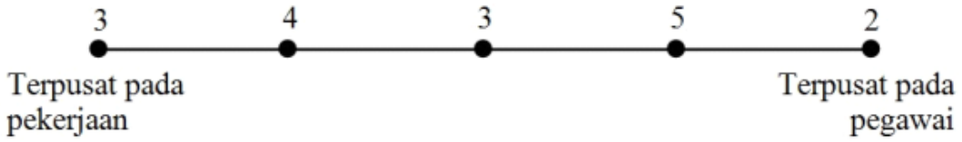
4) Pemimpin berperilaku kepemimpinan lebih terpusat pada pekerjaan dari pada pegawai.



5) Pemimpin berperilaku kepemimpinan lebih terpusat pada pegawai dari-pada pekerjaan.



Apabila variasi perilaku kepemimpinan tersebut disatukan seperti makna yang sesungguhnya dari garis kontinum, maka akan terlihat seprti pada gambar berikut:



Perilaku pemimpin yang terpusat pada pekerjaan akan berhasil baik dalam situasi kerja yang kurang tersusun, karena pengawas dapat memberikan batuan teknis dan instruksi pelaksanaan. Sebaliknya, perilaku pemimpin yang terpusat pada pegawai akan kurang berhasil dalam situasi kerja yang sangat tersusun, karena pegawai tidak memerlukan pengawasan secara mendetail. Likert berpendapat bahwa perilaku pemimpin yang terpusat pada pegawai akan lebih berhasil daripada perilaku pemimpin yang terpusat pada pekerjaan, karena perilaku pemimpin yang terpusat pada pegawai akan meningkatkan produktivitas dalam jangka panjang, sedangkan perilaku pemimpin yang terpusat pada pekerjaan akan meningkatkan produktivitas jangka pendek saja.

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*).

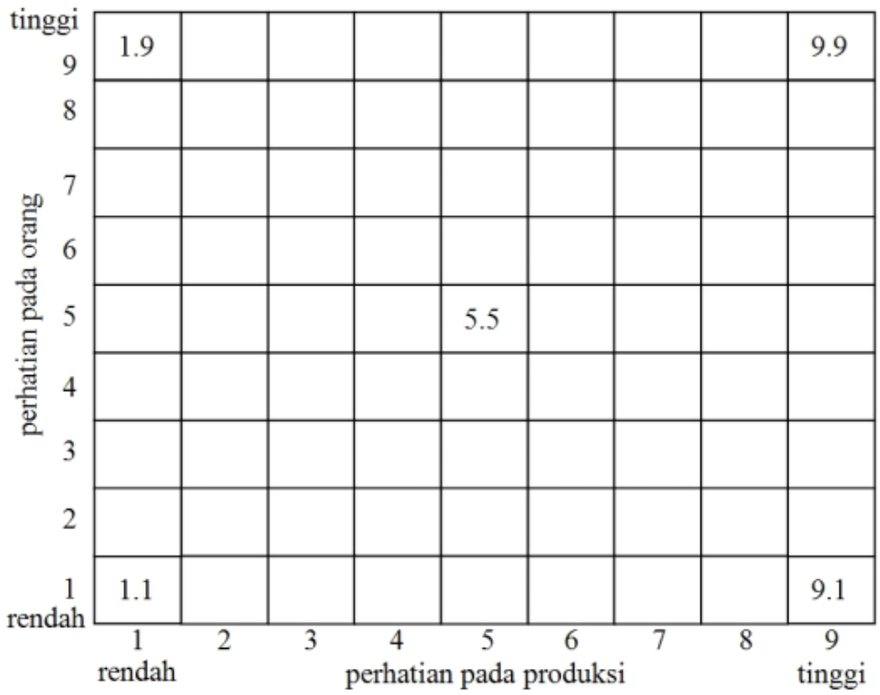
Model atau gaya kepemimpinan *managerial grid* dengan dua macam perilakunya (perhatian pada produksi dan perhatian pada orang) tersebut dikenalkan oleh Robert R. Blake dan James S. Mouton.[19] Antara perilaku kepemimpinan yang perhatian pada

[19] *Ibid.* h. 88.

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. Tinggi rendahnya perhatian terhadap kedua macam perilaku kepemimpinan tersebut ditunjukkan dengan angka 1 sampai angka 9. Angka 1 menunjukkan perhatian minimum, angka 5 menunjukkan perhatian *madya*, dan angka 9 menunjukkan perhatian maksimum.

Menurut kedua tokoh tersebut, kombinasi perilaku kepemimpinan perhatian pada produksi dan perhatian pada orang dapat menjadi 81 macam kemungkinan gaya kepemimpinan. Tetapi mereka hanya memfokuskan pada 5 macam gaya dengan pembagian 4 macam gaya tergambar di sudut dan 1 macam gaya tergambar di tengah pada jaring manajerial.

Jaringan manajerial ditunjukkan pada gambar yang memperlihatkan adanya perhatian terhadap produksi pada sumbu mendatar, dan perhatian pada orang ditunjukkan pada sumbu menegak seperti pada gambar berikut:



Gambar 8.7. Kombinasi Perilaku Perhatian Pada Produksi dan Perhatian Pada Orang

Sumber: Sutarto (1986: 89)

Dari gambar tersebut dapat diuraikan lima gaya atau model perilaku kepemimpinan yang difokuskan sebagai berikut:

1) Gaya Perilaku Kepemimpinan 1.1
   Pemimpin berperilaku dengan memberi perhatian rendah baik terhadap produksi maupun terhadap orang. Model ini dinamakan *impoverished management* (manajemen yang dimiskinkan).
2) Gaya Perilaku Kepemimpinan 1.9
   Pemimpin berperilaku dengan memberi perhatian rendah terhadap produksi dan perhatian tinggi terhadap orang. Model ini dinamakan *country club management* (manajemen perkumpulan desa).
3) Gaya Perilaku Kepemimpinan 9.1
   Pemimpin berperilaku dengan memberi perhatian tinggi terhadap produksi dan memberikan perhatian rendah terhadap orang. Model ini dinamakan *task or authoritarian management* (manajemen tugas atau otoriter).
4) Gaya Perilaku Kepemimpinan 5.5
   Pemimpin berperilaku dengan memberi perhatian madya baik terhadap produksi maupun terhadap orang. Model ini dinamakan *middle-of-the-road management* (manajemen jalan tengah).
5) Gaya Perilaku Kepemimpinan 9.9
   Pemimpin berperilaku dengan memberi perhatian tinggi baik terhadap produksi maupun terhadap orang. Model ini dinamakan *team or democratic management* (manajemen tim atau demokratis).

Dari lima macam gaya atau model tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa pimpinan yang berhasil adalah pemimpin yang menerapkan gaya atau model kepemimpinan 9.9 atau dinamakan model kepemimpinan demokratis. Hal tersebut sesuai dengan ciri-ciri gaya atau model kepemimpinan demokratis yang telah diuraikan di awal.

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 sebagaian 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. Model Kepemimpinan Kontingensi dari Fiedler

Model kontingensi ciptaan Fred E. Fiedler merupakan *grand daddy* (kakek) dari semua model kontingensi lainnya seperti yang dikutip oleh Richaerd N. Osborn, James G. Hunt dan Lawrence

(1980).[20] 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 memengaruhi aktivitas kepemimpinan seseorang, yaitu:

a) Hubungan antara pemimpin dan anggota/karyawan, merupakan variabel yang sangat penting dan utama dalam menentukan situasi yang mengun-tungkan. 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.

b) Derajat susunan tugas/struktur tugas, merupakan masukan kedua 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 dipertanggungjawabkan.

c) Kedudukan kekuasaan pimpinan itu sendiri yang diperoleh dari wewenang formal merupakan demensi 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.

Hubungan antara pimpinan dan anggota dibedakan menjadi hubungan baik dan hubungan buruk. Derajat susunan tugas/ struktur tugas dibedakan menjadi tugas tersusun dan tugas tak tersusun. Sedangkan kekuatan pepimpin secara legal formal

[20] *Ibid*. h. 110.

dibedakan menjadi kuat dan lemah. Apabila pembedaan-pembedaan tersebut dipadukan, maka akan ada delapan kombinasi seperti berikut:

	Hubungan pimpinan-anggota	Struktur tugas	Kedudukan pemimpin	Gaya kepemimpinan berorientasi
Situasi sangat menguntungkan	baik →	tersusun →	Kuat →	tugas
	baik →	tersusun →	Lemah →	tugas
	baik →	tak tersusun →	Kuat →	tugas
	baik →	tak tersusun →	Lemah →	pegawai
Situasi sangat tidak menguntungkan	buruk →	tersusun →	Kuat →	pegawai
	buruk →	tersusun →	Lemah →	pegawai
	buruk →	tak tersusun →	Kuat →	tugas
	buruk →	tak tersusun →	Lemah →	tugas

Gambar 8.8. Perpaduan Situasi, Hubungan Pimpinan-Anggota, Struktur Tugas, dan Gaya Kepemimpinan

Sumber: Sutarto (1986: 112)

Dari gambar hasil kombinasi ciptaan Fiedler tersebut, dapat disimpulkan bahwa:

a) Gaya atau model kepemimpinan yang berorientasi pada tugas lebih berhasil dalam situasi yang ekstrem yaitu situasi yang menguntungkan dan dalam situasi yang tidak menguntungkan.

b) Gaya atau model kepemimpinan yang berorientasi tugas lebih berhasil dalam situasi madya.

c) Gaya atau model kepemimpinan yang berorienatsi tugas berhasil dalam lima situasi, sedang gaya atau model yang berorientasi pegawai berhasil dalam tiga situasi.

d) Pemimpin melakukan pengaruh yang sangat besar pada situasi 1, dan pemimpin melakukan pengaruh yang sangat kecil pada situasi 8.

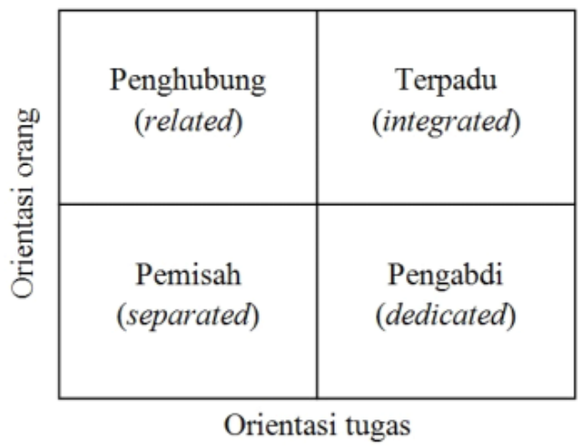
7. Model Tiga Dimensi Kepemimpinan dari Reddin

Gaya atau model kepemimpinan ini dikembangkan oleh William J. Reddin (1970).[21] Model ini dinamakn model *three-dimencional-model* karena pendekatannya menggabungkan tiga kelompok gaya kepemimpinan, yaitu gaya dasar, gaya efektif, dan gaya tidak efektif yang menjadi satu kesatuan. Bedasarkan dua perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada orang dan berorientasi pada tugas, maka ketiganya dibagi menjadi empat macam gaya atau model, yaitu:[22]

a) Kelompok gaya dasar dibagi menjadi gaya:

1) pemisah (*separated*)
2) pengabdi (*dedicated*)
3) penghubung (*related*)
4) terpadu (*integrated*)

Empat macam gaya dasar ini digambarkan dalam kotak segi empat, yang garis menegaknya menunjukkan orientasi pada orang dan garis mendatarnya menunjukkan orientasi pada tugas, sebagai berikut:



Gambar 8.9. Gaya Dasar

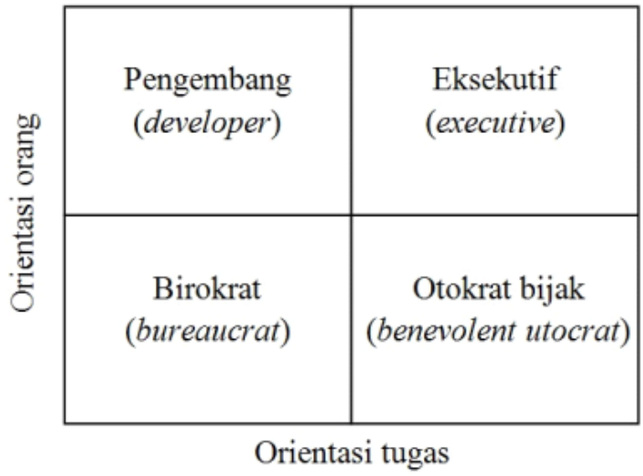
Sumber: Sutarto (1986: 114)

[21] M. Anton Athoillah, *Dasar-dasar Manajemen* (Bandung: Pustaka Setia, 2010), h. 206.
[22] Sutarto, *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1986), h. 114.

b) Kelompok gaya efektif dibagi menjadi gaya:

1) birokrat (*bureaucrat*)
2) otokrat bijak (*benevolent autocrat*)
3) pengembang (*developer*)
4) eksekutif (*executive*)

Empat macam gaya efektif ini digambarkan dalam kotak segi empat, yang garis menegaknya menunjukkan orientasi pada orang dan garis mendatarnya menunjukkan orientasi pada tugas, sebagai berikut:



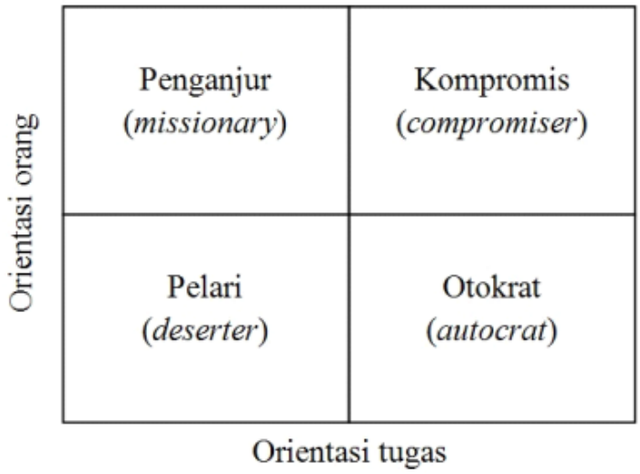
Gambar 8.10. Gaya Efektif

Sumber: Sutarto (1986: 115)

c) Kelompok gaya tak efektif dibagi menjadi gaya:

1) pelari (*deserter*)
2) otokrat (*autocrat*)
3) penganjur (*missionary*)
4) kompromis (*compromiser*)

Empat macam gaya tak efektif ini digambarkan dalam kotak segi empat, yang garis menegaknya menunjukkan orientasi pada orang dan garis mendatarnya menunjukkan orientasi pada tugas, sebagai berikut:



Gambar 8.11. Gaya Tak Efektif

Sumber: Sutarto (1986: 116)

Dari tiga kelompok beserta macam gayanya tersebut, selanjutnya oleh Reddin dipadukan sebagaimana berikut ini:

a) Kelompok gaya dasar

1) Pemisah (*separated*)

Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan ini akan terlihat dari perilakunya yang berorientasi rendah, baik terhadap orang maupun terhadap tugas.

2) Pengabdi (*dedicated*)

Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan ini akan terlihat dari perilakunya yang berorientasi rendah pada orang dan berorientasi tinggi terhadap tugas.

3) Penghubung (*related*)

Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan ini akan terlihat dari perilakunya yang berorientasi tinggi, baik terhadap orang maupun terhadap tugas.

4) Terpadu (*integrated*)

Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan ini akan terlihat dari perilakunya yang berorientasi tinggi terhadap orang dan berorientasi rendah terhadap tugas.

b) Kelompok gaya efektif

1) Birokrat (*bureaucrat*)

Pemimpin yang menerapkan gaya atau model ini akan nampak dari perilakunya yang berorientasi rendah baik terhadap orang maupun terhadap tugas. Pemimpin dengan gaya atau model birokrat akan tertarik pada berbagai peraturan dan keinginan untuk memelihara peraturan tersebut serta mengontrol situasi yang mereka gunakan dan nampaknya secara sungguh-sungguh.

2) Otokrat bijak (*benevolent autocrat*)

Pemimpin yang menerapkan gaya atau model ini akan nampak dari perilakunya yang berorientasi rendah terhadap orang dan berorientasi tinggi terhadap tugas. Pemimpin dengan gaya atau model otokrat bijak mengetahui dengan pasti apa yang dia inginkan dan bagaimana memenuhi keinginan tersebut tanpa menyebabkan kebencian dari pihak lain.

3) Pengembang (*developer*)

Pemimpin yang menerapkan gaya atau model ini akan nampak dari perilakunya yang berorientasi tinggi terhadap orang dan berorientasi rendah terhadap tugas. Pemimpin dengan gaya atau model pengembang memiliki percaya diri penuh terhadap para bawahannya dan sangat memperhatikan pengembangan para bawahan sebagai individu-individu.

4) Eksekutif (*executive*)

Pemimpin yang menerapkan gaya atau model ini akan nampak dari perilakunya yang berorientasi tinggi baik terhadap orang maupun terhadap tugas. Pemimpin dengan gaya atau model eksekutif me-rupakan seorang pendorong yang baik, menetapkan ukuran baku yang tinggi, menghargai perbedaan-perbedaan para individu bawahannya, serta memanfaatkan tim dalam bekerja.

c) Kelompok gaya tak efektif

1) Pelari (*deserter*)

Pemimpin yang menerapkan gaya atau model ini akan nampak dari perilakunya yang berorientasi rendah baik terhadap orang maupun terhadap tugas. Pemimpin dengan gaya atau model pelari tidak bersedia terlibat dalam tugas dan pasif.

2) Otokrat (*autocrat*)

Pemimpin yang menerapkan gaya atau model ini akan nampak dari perilakunya yang berorientasi rendah terhadap orang dan berorientasi tinggi terhadap tugas. Pemimpin dengan gaya atau model otokrat tidak memiliki kepercayaan terhadap orang lain, tidak menyenangkan, dan hanya tertarik pada pekerjaan yang segera selesai.

3) Penganjur (*missionary*)

Pemimpin yang menerapkan gaya atau model ini akan nampak dari perilakunya yang berorientasi tinggi terhadap orang dan berorientasi rendah terhadap tugas. Pemimpin dengan gaya atau model penganjur merupakan tipe *do-gooder* yang menilai keserasian dalam dirinya sendiri.

4) Kompromis (*compromiser*)

Pemimpin yang menerapkan gaya atau model ini akan nampak dari perilakunya yang berorientasi tinggi baik terhadap orang maupun terhadap tugas dalm situasi yang memaksa hanya memperhatikan pada sesuatu atau tidak. Pemimpin dengan gaya atau model kompromis adalah pembuat keputusan yang buruk, karena banyak tekanan yang memengaruhi.

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.

Apabila kondisi tersebut tidak ada, maka seseorang harus menerapkan gaya kepemimpinan otoriter untuk menjalankan organisasi atau perusahaan agar dapat mencapai tujuannya. Kekuatan situasi juga memengaruhi pemilihan gaya atau model kepemimpinan, misalnya suasana organisasi, kelompok kerja khusus, sifat dari kelompok kerja, tekanan waktu, dan lain sebagainya.

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.

9. Model Kontingensi Lima Faktor dari Farris

Model atau gaya kepemimpinan kontingensi lima faktor ini dikenalkan oleh Farris.[23] 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:

[23] *Ibid*. h. 124.

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 memengaruhi 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:

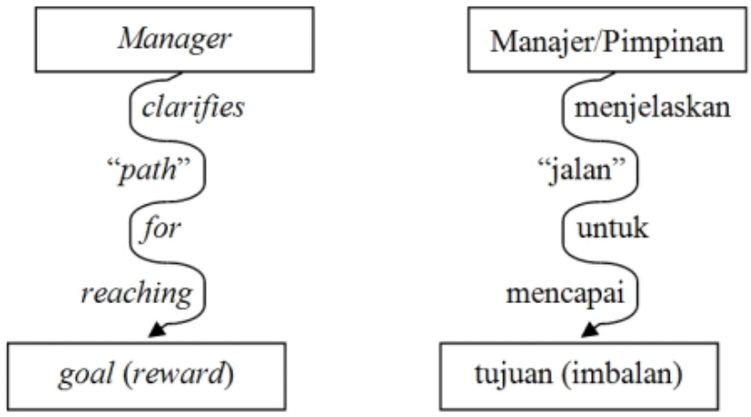
a) kerja sama (*collaboration*)
b) penguasaan (*domination*)
c) pelimpahan (*delegation*)
d) pelepasan (*abdication*)

Berdasarkan kelima faktor yang dapat memengaruhi ketepatan perilaku pemimpin serta adanya empat dimensi perilaku kepemimpinan tersebut, maka dapat diciptakan lima kemungkinan perilaku kepemimpinan yang dapat diterapkan dalam suatu organisasi atau perusahaan, antara lain:

a) Jika pengawas dan bawahan memiliki wewenang untuk menggunakan pengaruh terhadap masalah, maka penguasaan dapat merupakan perilaku pemimpin yang tepat.
b) Jika pengawas dan bawahan tidak memiliki wewenang untuk menggunakan pengaruh terhadap masalah, maka kerja sama, penguasaan, atau pelimpahan dapat merupakan perilaku pemimpin yang tepat.
c) Jika bawahan memiliki wewenang dan pemimpin tidak memiliki wewenang, maka pelimpahan dapat merupakan perilaku pemimpin yang tepat.
d) Jika penerimaan oleh pimpinan dan bawahan itu penting, maka kerja sama merupakan perilaku pemimpin yang tepat.
e) Jika tekanan waktu tinggi, maka penguasaan atau pelimpahan dapat merupakan perilaku pemimpin yang tepat.

10. Model Kepemimpinan *"Path-Goall"* dari Evans Dan House

Gaya atau model kepemimpinan dengan pendekatan *path-goall* mendasarkan pada pengharapan yang menyatakan bahwa motivasi individu berdasarkan pada pengharapannya terhadap imbalan yang menarik. Pendekatan ini menitikberatkan pada pemimpin sebagai sumber (tujuan) imbalan. Pendekatan ini mencoba untuk meramalkan bagaimana perbedaan imbalan dan perbedaan gaya kepemimpinan memengaruhi motivasi, prestasi, dan kepuasan bawahan. Oleh Stoner pendekatan *path-goall* digambarkan sebagai pemimpin menjelaskan jalan untuk mencapai tujuan (imbalan). Hal tersebut digambarkan sebagai-mana berikut ini:



Gambar 32: Pendekatan Kepemimpinan *Path-Goall*

Sumber: Sutarto (1986: 128)

Pimpinan memiliki sejumlah cara untuk memengaruhi bawahan agar bertindak melaksanakan tugas dan pekerjaannya untuk mencapai tujuan. Dalam hal ini yang sangat penting adalah bagaimana seorang pimpinan dalam organisasi atau perusahaan memberikan imbalan kepada bawahan dan menjelaskan bagai-mana bawahan dapat mencapainya.

11. Gaya Militeristis

Seorang pemimpin yang menerapkan gaya atau model militeristis dalam suatu organisasi atau perusahaan ialah pemimpin yang memiliki sifat-sifat sebagai berikut:

a) lebih sering menggunakan sistem perintah;

b) senang bergantung pada pangkat atau jabatan;

c) lebih senang pada formalitas yang berlebihan;

d) kaku dan menuntut disiplin yang tinggi dari bawahan;

e) sulit menerima kritikan dari bawahan;

f) menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

12. Gaya Paternalistik

Gaya atau model kepemimpinan paternalistik dilihat dari ciri-ciri kepemimpinan yang diterapkan seseorang dalam suatu orgnisasi atau perusahaan. Ciri-ciri gaya kepemimpinan paternalistik adalah sebagai berikut:

a) menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa;

b) bersikap terlalu melindungi (*overly protective*);

c) jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif dan mengambil keputusan;

d) jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya;

e) sering bersikap mahatahu.

13. Gaya Kharismatik

Menurut Athoillah,[24] sebenarnya kharismatik kepemimpinan bukan merupakan gaya atau model, melainkan sifat atau tipe kepemimpinan. Akan tetapi, karena banyak yang menyamakan antara gaya dan tipe serta sifat seseorang pemimpin, kharismatik pemimpin pun kemudian dan dapat disebut sebagai salah satu gaya atau model kepemimpinan yang khas. Lebih jauh, kharismatik sebenarnya juga bukan merupakan sifat dari pemimpin, karena setiap pemimpin memiliki wibawa, hanya derajat kewibawaannya berbeda. Demikian pula latar belakang munculnya kewibawaan tersebut.

Lebih lanjut, Athoillah menuturkan bahwa kepemimpinan kharismatik adalah kewibawaan alami yang dimiliki pemimpin, bukan karena adanya legalitas politik dan pembentukan yang

[24] H.M. Anton Athoillah, *Dasar-dasar Manajemen* (Bandung: Pustaka Setia, 2010), h. 208.

dilakukan secara sistematis. Hingga saat ini, para ahli belum dapat memecahkan secara pasti sebab-sebab seorang pemimpin memiliki kharisma. Mereka berpendapat bahwa pemimpin yang kharismatik memiliki daya tarik yang sangat besar dan umumnya memiliki pengikut yang jumlahnya sangat banyak. Ciri-ciri gaya atau model kepemimpinan kharismatik adalah sebagai berikut:

a) Memiliki kewibawaan alamiah;
b) Memiliki banyak pengikut;
c) Daya tarik yang metafisikal (kadang-kadang irasional) terhadap para pengikutnya;
d) Terjadi ketidaksadaran dan irasional dari tindakan pengikutnya;
e) Tidak dibantu oleh faktor eksternal yang formal, seperti aturan legal formal, pelatihan atau pendidikan, dan sebagainya; dan
f) Tidak dilatarbelakangi oleh faktor internal dirinya, seperti fisik, ekonomi, kesehatan, dan kemampuan.

E. Tugas dan Fungsi Kepemimpinan

Tugas dan fungsi dari seorang pemimpin dalam menjalankan organisasi atau perusahaan yang dirubah dari pendapat Athoillah (2010), adalah sebagai berikut:

1) Tugas, meliputi:
   a) Memberikan contoh positif dalam segala hal terhadap bawahannya dalam suatu organisasi atau perusahaan, termasuk dalam pelaksanaan tugas dan program yang telah direncanakan;
   b) Merencanakan berbagai program yang mengarah pada pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan dan membicarakan dengan semua staf. Sehingga seorang pemimpin harus memiliki wawasan serta pengetahuan yang memadai;
   c) Mengontrol atau mengawasi berbagai aktivitas bawahan hubungannya dengan pekerjaan organisasi atau perusahaan;
   d) Menamkan kepercayaan kepada bawahan atas eksistensinya sebagai pimpinan dan kepercayaan akan keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan;

e) Mengupayakan dan menjaga harmonisasi antar bawahan, sehingga seorang pemimpin harus mampu menjadi penengah diantara bawahannya.

f) Bertanggung jawab atas semua aspek yang berhubungan dengan organisasi atau perusahaan, baik berkenaan dengan pribadinya atau bawahannya.

g) Menggagas rencana-rencana inovatif atau sesuatu yang baru yang dapat membawa pada keberhasilan organisasi atau perusahaan yang dipimpin dalam pencapaian tujuan yang lebih optimal.

h) Menjadi pengayom bagi bawahannya, sehingga bawahan merasa tenang dan tidak merasa tertekan dalam melaksanakan pekerjaannya;

i) Mengambil keputusan organisasi atau perusahaan;

j) Mendorong terciptanya semangat kerja sama antar bawahan; dan

k) Mendorong atau memotivasi bawahan agar dapat bertindak melaksanakan tugas-tugasnya secara maksimal dalam pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan secara maksimal.

2) Fungsi, meliputi:

a) Sebagai teladan atau figur yang patut dicontoh oleh bawahannya dalam aktivitas yang berhubungan dengan tugas-tugas orgnisasi;

b) Sebagai teladan atau contoh yang berhubungan dengan kemampuan dan keahlian dalam bidang-bidang berkenaan dengan pekerjaannya;

c) Sebagai representasi dari bawahannya;

d) Sebagai penengah bagi semua bawahannya, khususnya pada saat terjadi pertentangan;

e) Sebagai akar penguat eksistensi organisasi atau perusahaan;

f) Sebagai penanggung jawab atas berbagai hal hubungannya dengan organisasi atau perusahaan yang dipimpinnya;

g) Sebagai simbol dari organisasi atau perusahaan yang dipimpinnya;

h) Sebagai tempat mengadu atau tempat konsultasi bawahannya pada saat terjadi kekacauan pikiran, khususnya berkenaan dengan organi-sasi atau perusahaan; dan
i) Sebagai penguasa yang berwenang mendelegasikan tugas-tugasnya kepada bawahan.

Seorang pemimpin dapat dikatakan berhasil dalam menjalankan pekerjaannya apabila tugas dan fungsi kepemimpinannya dijalankan dengan baik dan benar. Oleh karena itu, seorang pemimpin selain dituntut untuk memiliki kemampuan dan keahlian serta pengetahuan yang memadai dibandingkan bawahannya, juga dituntut paham tugas dan fungsinya. Sehingga dalam setiap aktivitas yang dilakukan tetap dalam koridor yang seharusnya dan tidak terjadi penyelewengan dan kesewewenang-wenangan pada bawahannya. Karena pemimpin yang tidak paham terhadap tugas dan fungsinya, akan lebih cenderung melakukan kesalahan yang berdampak pada kegagalan organisasi atau perusahaan dalam pencapaian tujuan.

BAB 9

Pengendalian (Pengawasan) dalam Manajemen

Pengendalian atau pengawasan, seperti pada paparan sebelumnya berkenaan dengan prosedur pengukuran hasil kerja terhadap tujuan yang telah ditentukan. Fungsi ini memfokuskan pada beberapa hal penting, yaitu menetukan standardd atau tolok ukur prestasi kerja, mengukur hasil kerja dengan standard yang ada, membandingkan prestasi dengan langkah-langkah yang telah ditetapkan, mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk memperbaiki hasil kerja yang tidak sesuai dengan standard atau tolok ukur.

Seperti yang dipaparkan Nugroho,[1] bahwa dalam konsep manajemen, pengendalian mengandung tiga unsur pokok, yakni pengawasan (*monitoring*), evaluasi, dan pengganjaran. Pengawasan adalah upaya pemantauan secara terus menerus untuk memahami bidang-bidang tertentu dari perencanaan yang sedang dijalankan. Pengawasan yang baik tentunya akan sekaligus berfungsi sebagai evaluasi dari rencana yang dikerjakan, karena pada dasarnya pengawasan akan menghasilkan suatu kesimpulan akhir dari perencanaan yang dikerjakan. Dengan demikian, tentunya

[1] D. Riant Nugroho, *Public Policy, Dinamika Kebijakan, Analisis Kebijakan, Manajemen Kebijakan:Teori & Model, Perumusan, Implementasi, Pengendalian, Monitoring & Evaluasi, Risk Management, Kebijakan Unggul, The Fifth estate, Metode Penelitian Kebijakan* (Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2009), hal. 665.

pengawasan yang sekaligus menghasilkan kesimpulan yang dapat dijadikan evaluasi bisa menghemat sumber daya yang dimiliki, karena tidak perlu mengulang proses pengerjaan. Pengawasan memiliki dua tujuan, yaitu memastikan pelaksanaan tidak menyimpang dari perencanaan yang dibuat dan membangun sistem pengawasan dini (*early warning system*) sebagai bagian penting untuk memastikan jika terjadi penyimpangan dalam pelaksanaan rencana yang telah dibuat.

Evaluasi dalam konteks ini dipandang sebagai penilaian pencapaian hasil kerja dari perencanaan yang dilaksanakan. Penilaian terhadap hasil perencanaan tersebut dapat dilakukan secara keseluruhan atau dengan sebagian dari perencanaan yang ada. Tujuan dari pemberian penilaian tersebut dimaksudkan untuk mengetahui permasalahan-permasalahan yang tidak sesuai dengan perencanaan serta dapat diperbaiki untuk mencapai tujuan yang maksimal.

Sedangkan pengganjaran, termasuk di dalamnya peng-hukuman, merupakan pemberian insentif atau disinsentif yang ditetapkan dan diberikan sebagai hasil dari pengawasan dan evaluasi yang dilakukan. Bagi mereka yang berperan aktif dan melaksanakan tugas-tugasnya berdasarkan perencanaan yang ada, tentunya harus diberi insentif sebagai bentuk apresiasi. Dengan demikian, mereka akan merasa dihargai, diperhitungkan, serta dibutuhkan oleh organisasi atau perusahaan yang dapat mendorong tumbuhnya semangat kerja yang lebih baik. Sebaliknya, bagi anggota yang tidak maksimal atau gagal dalam menjalankan tugas seperti yang direncanakan, harus ada disinsentif atau sanksi, yang dimaksudkan untuk memberikan evaluasi tersendiri. Sehingga dengan dis-insentif tersebut, akan termotivasi untuk melaksanakan tugas sesuai perencanaan secara lebih maksimal.

Dari pendapat Nugroho di atas, perlu ditegaskan terlebih dahulu bahwa pengendalian lebih luas cakupannya dari pada pengawasan. Pengendalian sekaligus mencakup fungsi pengawasan, namun pengawasan belum dapat dikatakan pengendalian tanpa evaluasi dan pengganjaran. Namun demikian, dalam uraian

selanjutnya, kedua istilah tersebut akan dipadankan dan digunakan secara bergantian untuk memudahkan. Karena aspek-aspek yang akan diuraikan tidak terlepas dari unsur pengawasan itu sendiri, evaluasi, dan pengganjaran. Pandangan ini juga mendasarkan pada pendapat Athoillah,[2] bahwa pengendalian dimaknai sama dengan pengawasan, yang keduanya menggunakan *controlling* dalam bahasa Inggrisnya. Lebih lanjut Athoillah mengatakan bahwa pengendalian terdiri dari:

1) penelitian terhadap hasil kerja sesuai dengan rencana/program kerja;
2) pelaporan hasil kerja dan pendataan berbagai masalah;
3) evaluasi hasil kerja dan *problem solving*.

Wijayanti[3] menyatakan bahwa pengendalian dan pengawasan merupakan tindak lanjut dari beberapa fungsi manajemen yang lain. Artinya dapat dikatakan bahwa pengendalian dan pengawasan merupakan fungsi terakhir dari suatu manajemen. Oleh karena itu, dalam pengendalian dan pengawasan harus tercakup beberapa hal di antaranya:

1) penentuan "apa" yang harus dicapai atau dituju oleh suatu organisasi atau perusahaan.
2) penentuan "apa" yang harus dipegang sebagai pedoman yakni standard.
3) penelaahan "apa" yang sedang dilakukan saat ini dan penganalisisannya lebih lanjut.
4) penentuan (tindakan) "apa" yang harus diambil sebagai langkah perbaikan apabila ternyata kegiatan tersebut menyimpang dari rencana yang telah dibakukan dalam standard.

Pengendalian atau pengawasan adalah kegiatan yang dilakukan seorang manajer untuk memastikan bahwa pekerjaan-pekerjaan di lapangan telah sesuai dengan perencanaan dan mencapai hasil yang dikehendaki. Dengan kata lain, bahwa perencanaan yang telah dibuat dan disusun tidak bisa dianggap

---

[2] M. Anton Athoillah, *Dasar-dasar Manajemen* (Bandung: Pustaka Setia, 2010), h. 114.
[3] Irine Diana Sari Wijayanti, *Manajemen* (Jogjakarta: Mitra Cendikia Press, 2008), h. 36.

akan berjalan dengan sendirinya tanpa ada pengendalian dan pengawasan yang baik. Artinya pengendalian atau pengawasan juga memiliki peranan yang penting dalam pencapaian tujuan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, pengendalian atau pengawasan harus dilakukan dengan maksimal agar pelaksanaan rencana yang ada, sesuai dengan yang diinginkan.

A. Langkah-langkah Pengendalian dan Pengawasan

Lebih lanjut Athoillah[4] memberikan gambaran mengenai langkah-langkah dalam melakukan pengendalian dan pengawasan. Langkah-langkah ini dimaksudkan sebagai tahapan atau suatu proses bagaimana seorang manajer dalam suatu perusahaan atau organisasi dapat melaksanakan pengendalian dan pengawasan dengan baik. Langkah-langkah dalam pengendalian dan pengawasan diantaranya adalah:

1) Memeriksa;
2) Mengecek;
3) Mencocokkan;
4) Menginspeksi;
5) Mengendalikan;
6) Mengatur; dan
7) Mencegah sebelum terjadi kegagalan.

Sedangkan Wijayanti[5] berpendapat bahwa dalam pengendalian dan pengawasan terdapat empat langkah yang harus dilakukan, yaitu:

1) Penentuan standard sebagai dasar pengendalian dan pengawasan.
   Standard adalah suatu ukuran yang dinyatakan dalam bentuk kuantitatif (sebisa mungkin) yang ditetapkan terlebih dahulu. Standard ditetapkan hampir di semua kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan oleh organisasi atau perusahaan.
2) Pengukuran penampilan (*perfomance*)
   Pengukuran penampilan anggota organisasi atau personalia perusahaan akan memberikan manfaat berupa penyediaan

[4] Athoillah, H.M. Anton, *Dasar-dasar Manajemen* (Bandung: Pustaka Setia, 2010), h. 114.
[5] Irine Diana Sari Wijayanti, *Manajemen* (Jogjakarta: Mitra Cendikia Press, 2008), h. 37.

informasi-informasi yang faktual. Pelaksanaan langkah pengukuran penampilan (*performance*) tersebut meliputi kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

a) Observasi atau pengamatan terhadap para anggota organisasi atau personalia perusahaan secara individual;

b) Wawancara dengan para anggota tersebut;

c) Menelaah laporan-laporan tertulis tentang hasil yang dicapai. Apa-bila terjadi penyimpangan, akan tampak dalam *performance report* yang disusun sebagai laporan pelaksanaan apa yang direncanakan sebelumnya.

3) Menganalisis, mengemukakan pendapat, dan mengevaluasi *performance*, dibandingkan dengan standard.

4) Mengambil tindakan-tindakan perbaikan.

Tindakan-tindakan perbaikan dilakukan bila ditemukan penyimpangan-penyimpangan yang dilakukan personalia organisasi atau perusahaan di luar batas yang diizinkan atau batas toleransi. Tindakan-tindakan perbaikan tersebut wajib dilakukan, karena tanpa tindakan perbaikan tersebut, maka langkah-langkah pengendalian atau pengawasan sebelum-sebelumnya menjadi sia-sia dan hanya sekedar menjadi pengetahuan.

Lebih jauh Wijayanti mengemukakan penyebab atau faktor yang mengakibatkan terjadinya penyimpangan personalia suatu organisasi/perusahaan dari standard yang ditentukan, di antaranya adalah:

1) Pelaksana rencana tidak mampu menyesuaikan diri dengan standard yang ditentukan; atau

2) Standard yang ditentukan terlalu berat dan tidak sesuai dengan kemampuan pelaksananya.

Oleh karena itu, tindakan-tindakan perbaikan harus melihat dari dua sudut pandang, yakni sudut pandang kemampuan pelaksana standard yang ditentukan dan penentuan standard yang disesuaikan dengan kemampuan pelaksananya. Tindakan-tindakan perbaikan yang diajukan oleh Wijayanti diantaranya adalah:

1) perubahan standard (lebih dilonggarkan/diringankan);
2) perubahan metode-metode kerja;
3) perubahan perintah-perintah kerja;
4) perubahan kebijakan perusahaan atau organisasi secara total;
5) perubahan susunan tenaga kerja, dan sebagainya.

Dengan adanya tindakan-tindakan seperti di atas, diharapkan personalia dalam suatu organisasi atau perusahaan tidak melakukan penyimpangan-penyimpangan terhadap standard yang telah ditentukan. Sehingga dalam melaksanakan pekerjaan sesuai standard yang ada, dapat dilakukan dengan penuh komitmen dan loyalitas terhadap organisasi atau perusahaan demi tercapainya tujuan yang ada.

B. Bentuk-bentuk Pengendalian atau Pengawasan

Menurut Athoillah,[6] bentuk pengendalian atau pengawasan manajemen dapat dikelompokkan menjadi tiga bagian, yaitu:

1. Bersifat *Top Down*

   Pengendalian dan pengawasan dalam bentuk ini dilakukan oleh seorang manajer (atasan) langsung kepada anggota organisasi atau perusahaan (bawahan). Pengendalian dan pengawasan dalam bentuk ini yang paling umum digunakan dalam menjalankan roda keorganisasian atau perusahaan. Sehingga menuntut seorang manajer sebagai atasan selain memiliki kemampuan konsep, juga memiliki kemampuan teknis.

2. Bersifat *Buttom Up*

   Bentuk kedua merupakan kebalikan dari bentuk pertama. Dalam bentuk ini pengendalian dan pengawasan dilakukan oleh bawahan atau anggota suatu organisasi atau perusahaan terhadap atasannya. Bentuk ini memang tidak secara formal digunakan, namun seharusnya bentuk ini juga dapat dijalankan dalam praktiknya di lapangan. Artinya, tidak hanya manajer yang memiliki hak untuk pengendalikan atau mengawasi pekerjaan bawahan atas rencana-rencana yang telah dibuat, melainkan bawahan juga harus mampu mengen-

[6] H.M. Anton Athoillah, *Dasar-dasar Manajemen* (Bandung: Pustaka Setia, 2010), h. 114.

dalikan dan melakukan pengawasan terhadap atasan dalam menjalankan rencana-rencana yang telah dibuat. Jika bentuk pengendalian dan pengawasan yang bersifat *buttom up* ini berjalan, maka dapat meminimalisasi terjadinya perilaku penyelewengan dan kesewenang-wenangan dari atasan.

3. Bersifat *Self Control*

   Pengendalian dalam bentuk ini sama-sama memiliki peran aktif antara atasan dan bawahan. Artinya atasan maupun bawahan senantiasa mengendalikan dan mengawasi dirinya sendiri. Pengendalian dan pengawasan bentuk ini menitik-tekankan pada kesadaran diri, introspeksi diri, serta menjadi contoh yang baik (teladan) bagi orang lain. Dari perilaku yang demikian rasa saling membantu dan toleransi akan terbangun, terlebih dalam melaksanakan perencanaan yang telah dibuat untuk mencapai tujuan bersama.

Apabila dilihat secara umum, pengendalian dan pengawasan yang lebih baik adalah pengendalian dan pengawasan yang menekankan pada arti pembinaan dan pemberdayaan. Sehingga dengan menjalankan fungsi pengendalian atau pengawasan, seluruh personalia organisasi atau perusahaan akan memiliki rasa pengabdian, komitmen, loyalitas yang tinggi pada pekerjaan dan organisasi atau perusahaan bersangkutan.

C. Tipe-tipe Pengendalian atau Pengawasan

Pengawasan atau pengendalian tidak hanya dilakukan pada akhir pelaksanaan perencanaan manajemen dalam suatu organisasi atau perusahaan selesai. Terdapat tiga tipe pengawasan atau pengendalian dalam manajemen, yaitu:[7]

1. *Feedforward Control*

   Feedforward control merupakan tipe yang dirancang untuk mengantisipasi masalah-masalah dan penyimpangan dari standard tujuan yang ada dan memungkinkan dilakukan koreksi atau perbaikan sebelum suatu kegiatan dilaksanakan.

[7] Irine Diana Sari Wijayanti, *Manajemen* (Jogjakarta: Mitra Cendikia Press, 2008), h. 117.

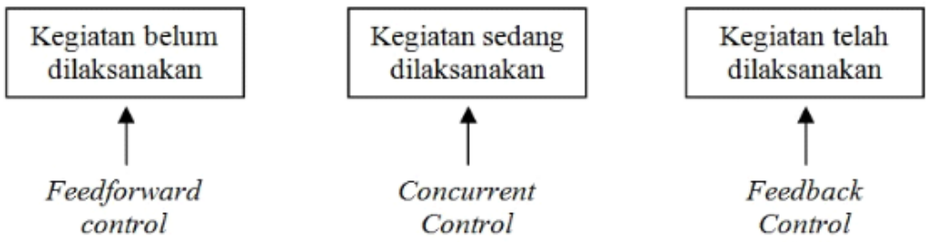
2. *Concurrent Control*

Concurrent control merupakan proses di mana aspek tertentu dari suatu prosedur harus disetujui terlebih dahulu sebelum suatu kegiatan tersebut dilanjutkan, atau untuk menjamin bahwa suatu kegiatan dilaksanakan secara tepat sesuai perencanaan dan standard tujuan yang ada.

3. *Feedback Control*

Feedback Control merupakan tipe yang dirancang untuk mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah dilaksanakan.

Ketiga tipe pengawasan tersebut, secara sederhana dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 9.1. Tipe Pengendalian atau Pengawasan

Sumber: Wijayanti (2008: 117)

Gambar tipe pengawasan dalam manajemen di atas, memperlihatkan bahwa tidak ada hubungan yang wajib antara tipe *feedforward control*, *concurrent control*, dan *feedback Control*, artinya ketiganya dapat dilaksanakan secara terpisah.

D. Kegiatan Pengendalian atau Pengawasan

Pengendalian dan pengawasan juga merupakan pengamatan terhadap seluruh kegiatan para pekerja dalam konteks keorganisasian atau perusahaan dilihat dari relevansinya dengan perencanaan dan tujuan yang ditetapkan. Sehingga dalam pengendalian atau pengawasan dapat dipetakan kegiatan-kegiatan sebagai berikut:[8]

1. pengamatan terhadap kinerja seluruh personalia hubungannya dengan tugas keorganisasian masing-masing;
2. pembinaan terhadap personalia dalam organisasi atau perusahaan;

[8] H.M. Anton Athoillah, 2010. *Dasar-dasar Manajemen*. Bandung: Pustaka Setia. h. 115.

3. penelurusan relevansi kerja dengan perencanaan yang telah disusun;
4. pemerhatian arah pekerjaan dengan tujuan yang telah ditetapkan;
5. kontrol terhadap kuantitas dan kualitas kerja;
6. efektivitas pelaksanaan kegiatan;
7. efisiensi penggunaan anggaran;
8. perbandingan hasil kerja masa lalu dengan masa yang sedang dikerjakan;
9. bahan perbandingan untuk perencanaan yang akan datang dan sebagai bahan evaluasi.

Dengan adanya pemetaan kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan dalam konteks pengendalian atau pengawasan seperti di atas, diharapkan manajemen yang ada dalam suatu organisasi atau perusahaan dapat secara maksimal menjalankan fungsi pengendalian atau pengawasannya. Pengendalian atau pengawasan diharapkan akan lebih sistematis bila berpegang pada kegiatan-kegiatan di atas, sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara maksimal.

E. Ruang Lingkup Pengendalian atau Pengawasan

Pengendalian dan pengawasan mencakup segala bidang yang ada dalam suatu organisasi atau perusahaan. Pengendalian atau pengawasan tidak diperuntukkan hanya kepada satu bidang saja, melainkan segala lini yang masuk dalam lingkaran manajemen suatu organisasi atau perusahaan. Apabila dilihat dari objeknya, pengendalian atau pengawasan dikelompokkan menjadi dua bagian, yaitu:

1. Berdasarkan satuan aktivitasnya, pengawasan dapat dilakukan atas dasar:
   a) kuantititas atau tingkat aktivitasnya;
   b) kualitas;
   c) biaya yang digunakan;
   d) penggunaan waktunya.

2. Berdasarkan fungsinya, pengawasan dapat dilakukan atas dasar:
   a) produksi;
   b) penjualan atau pemasaran;
   c) kuangan atau finansial;
   d) personalia.

Dalam lingkup-lingkup itulah pengawasan sangat diperlukan, karena di dalam lingkup tersebut personalia melakukan berbagai aktivitas berkaitan dengan tugas dan fungsinya demi pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan diperlukan karena bagaimanapun tingginya kemampuan dan keahlian yang dimiliki serta kesesuaiannya dengan tugas yang diberikan pada personalia dalam suatu organisasi atau perusahaan, tidak menjamin akan luput dari kesalahan dan kelalaian. Oleh karena itu, pengawasan sebagai salah satu tugas manajemen sangat diperlukan untuk menemukan, menganalisis, menekan dan memperkecil, serta memperbaiki kesalahan yang ada.

BAB 10

Komunikasi dalam Organisasi

A. Pengertian Komunikasi

Salah satu prinsip yang harus ada dalam manajemen suatu organisasi atau perusahaan adalah kerja sama. Kerja sama tersebut akan dapat berjalan dengan baik apabila terjadi komunikasi dialogis antara manajer atau pimpinan perusahaan/organisasi dengan bawahannya atau dengan berbagai elemen yang tergabung dalam organisasi atau perusahaan tersebut. Komunikasi merupakan ujung tombak dari kelancaran berbagai aktivitas yang akan dilakukan oleh organisasi atau perusahaan. Dengan kata lain, permasalahan-permasalahan yang muncul salah satunya disebabkan oleh komunikasi yang tersendat dalam organisasi atau perusahaan tersebut. Sederhananya, komunikasi yang tersendat akan melahirkan rasa kecurigaan antara satu sama yang lain, yang selanjutnya akan menimbulkan rasa saling ketidakpercayaan antara orang-orang di dalam organisasi atau perusahaan tersebut, dan pada akhirnya akan mengarah pada gesekan dan perpecahan organisasi atau perusahaan.

Ada berbagai pengertian tentang komunikasi yang diajukan oleh para ahli, diantaranya sebagai berikut:[1]

[1] H. M. Anton Athoillah, *Dasar-dasar Manajemen* (Bandung: Pustaka Setia, 2010), h. 213.

1. *Oxford Dictionary* (terbitan *Oxford University Press*, 1956) menyatakan bahwa komunikasi merupakan pengiriman atau tukar informasi dan sebagainya.
2. Phil. Astrid Susanto (1997) menyebutkan bahwa komunikasi merupakan proses pengoperasian lambang-lambang yang mengandung arti.
3. Keith Davis mengemukakan komunikasi adalah proses penyampaian dan pemahaman dari seseorang kepeda orang lain.
4. Dalton E. Mc. Farland mengemukakan bahwa komunikasi merupakan proses interaksi yang mempunyai arti antarsesama manusia.
5. IG. Wursanto (1987) mengatakan bahwa komunikasi adalah proses kegiatan pengoperasian/penyampaian warta/berita/ informasi yang mengandung arti dari satu pihak (seseorang atau tempat) ke pihak lain, dalam usaha mendapatkan saling pengertian.
6. Carl I. Havland mengatakan bahwa komunikasi adalah proses seorang individu atau komunikator mengoperkan perangsang, biasanya dengan lambang-lambang bahasa untuk mengubah tingkah laku individu yang lain (komunikan).
7. Lumbantotuan mengatakan bahwa komunikasi adalah penyampaian informasi, pikiran, dan gagasan dari seseorang kepada orang lain.

Dari pengertian tersebut, ada tiga aspek yang harus diperhatikan dalam komunikasi, antara lain adalah:

1. *Komunikasi dipandang sebagai suatu proses*. Dalam konteks tersebut komunikasi dilihat sebagai suatu aliran informasi melalui serangkaian atau urutan langkah-langkah yang bersifat dinamis.
2. *Pengiriman informasi, arti, dan pengertian*. Jika hanya pengiriman infor-masi, maka bukanlah komunikasi karena komunikasi merupakan proses dua arah, bukan satu arah. Informasi tidak hanya dikirim begitu saja, melainkan harus diterima dan dipahami. Apabila informasi dikirimkan dan tidak diterima oleh orang yang menjadi sasaran komunikasi,

atau diterima tetapi tidak ditafsirkan secara tepat, maka terjadilah apa yang disebut dengan *miscommunication.*

3. Mencakup aspek manusia bukan manusia. Dalam penyampaian pesan atau informasi lainnya, dibutuhkan cara-cara yang tepat atau teknik komunikasi yang sesuai antara komunikator dengan komunikan. Dengan cara atau teknik yang tepat, komunikasi akan memberikan dampak tertentu bagi komunikan, sehingga mendatangkan kesepahaman informasi yang dikomunikasikan.

Dari beberapa argumentasi mengenai pengertian tersebut, komunikasi seharusnya dilakukan dengan tujuan-tujuan yang jelas dan tepat. Berikut beberapa tujuan komunikasi,[2] antara lain:

1. perubahan sikap (*attitude change*)
2. perubahan perilaku (*behavior change*)
3. perubahan pendapat/pandangan (*opinion change*)
4. perubahan sosial (*social change*)

Dengan demikian, komunikasi yang disampaikan secara baik, akan dapat mengubah sikap, perilaku, pandangan/pendapat seseorang, dan kehidupan sosial. Hal tersebut terjadi karena komunikasi bukan hanya sebatas membuat orang lain mengerti dan mengetahui terhadap pesan yang disampaikan, melainkan juga membuat orang bersedia menerima suatu pesan (paham), keyakinan, ajakan, perbuatan atau kegiatan yang disampaikan.

B. Unsur-unsur dan Proses Komunikasi

Agar komunikasi berjalan efektif, maka dibutuhkan unsur-unsur pokok, di antaranya adalah:[3]

1. komunikator;
2. komunikan;
3. pesan, berita, dan informasi;
4. alat komunikasi;
5. teknik komunikasi;

---

[2] *Ibid*. h. 215.
[3] *Ibid*. h. 216.

6. interaksi kedua belah pihak (komunikator dan komunikan);
7. verbalitas atau nonverbalitas dalam komunikasi.

Dalam konteks organisasi atau perusahaan, maka komunikasi yang terjadi di antaranya adalah:

1. komunikasi atasan kepada bawahan;
2. komunikasi bawahan kepada atasan;
3. komunikasi antar-bawahan;
4. komunikasi bersama, dalam suatu musyawarah terbuka bagi anggota perusahaan atau organisasi.

Dalam komunikasi juga dikenal istilah proses komunikasi, yakni proses timbal balik antara komunikator dengan komunikan, dan yang menciptakan pengertian dan penerimaan yang sama, serta menghasilkan suatu tindakan yang sama untuk mencapai tujuan. Tahap-tahap proses komunikasi sebagaimana dikutip dari Kristiadi,[4] terdiri atas:

1. Tahap ideasi/gagasan, yaitu proses penciptaan gagasan atau informasi yang dilakukan oleh komunikator.
2. Tahap *encoding*, yaitu gagasan atau informasi dibentuk menjadi simbol atau sandi yang dirancang untuk dikirim kepada komunikan.
3. Tahap pengiriman, yaitu proses pengiriman gagasan atau pesan-pesan yang telah disimbolkan/disandikan melalui saluran media komunikasi yang tersedia dalam organisasi atau perusahaan.
4. Tahap penerimaan, setelah pengiriman gagasan atau pesan-pesan melalui media komunikasi yang ada, pesan diterima oleh komunikan.
5. Tahap *decoding*, di mana gagasan atau pesan yang diterima kemudian diinterpretasikan, dibaca, diartikan, dan diuraikan secara langsung atau tidak langsung melalui proses berfikir.
6. Tahap *respons*, yaitu tindakan yang dilakukan oleh komunikan sebagai respons terhadap pesan-pesan yang diterimanya.

---

[4] *Ibid*. h. 217.

Dalam pendapat yang lain, tahap-tahap proses komunikasi ada tujuh tahapan dengan penambahan "penyampaian umpan balik (*feedback*), yaitu:[5]

1. munculnya gagasan atau ide (tentang pesan);
2. perumusan pesan (*encoding*);
3. pengiriman pesan (*transmission*);
4. penerimaan (*reception*);
5. penafsiran pesan (*decoding*);
6. pemahaman pesan (*understanding*);
7. penyampaian umpan balik (*feedback*);

Dari tahap-tahap proses komunikasi di atas, terdapat tiga tahap yang paling penting, yakni tahap *encoding-decoding*, *transmission*, dan *feedback*.

C. Jenis-jenis Komunikasi

Komunikasi dibagi beberapa jenis berdasarkan sudut pandang yang digunakan, di antaranya adalah:[6]

1. Dari sudut pandang lawan komunikasinya, jenis komunikasi ada empat, yaitu:
   a) Komunikasi pribadi, yaitu komunikasi satu lawan satu;
   b) Komunikasi umum, meliputi,
      1) Satu lawan banyak
      2) Banyak lawan satu
      3) Banyak lawan banyak
2. Dari sudut pandang jumlah orang yang berkomunikasi, jenis komunikasi ada dua, yaitu:
   a) Komunikasi perseorangan
   b) Komunikasi dalam kelompok
3. Dari sudut pandang cara penyampaiannya, jenis komunikasi dibagi dua, yaitu:

---

[5] Achmad S. Ruky, *Sukses Sebagai Manajer Profesional Tanpa Gelar MM Atau MBA* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2002), h. 183.

[6] H. M. Anton Athoillah, *Dasar-dasar Manajemen* (Bandung: Pustaka Setia, 2010), h. 219.

a) Komunikasi lisan

b) Komunikasi tertulis

4. Dari sudut pandang maksud komunikasinya, jenis komunikasi dibagi delapan, yaitu:

   a) Memberi perintah/instruksi

   b) Memberi nasehat

   c) Memberi saran

   d) Berpidato

   e) Mengajar, memberi ceramah

   f) Berapat/rapat

   g) Berunding

   h) Menginterview

5. Dari sudut pandang langsung/tidak langsungnya, jenis komunikasi dibagi menjadi dua, yaitu:

   a) komunikasi langsung (komunikasi yang dilakukan secara tatap muka);

   b) komunikasi tidak langsung (komunikasi dilakukan bukan dengan tatap muka, yang dipisahkan oleh arah tempat dan jarak waktu.

D. Manfaat Komunikasi

Beberapa manfaat yang didapatkan dari proses komunikasi dalam suatu organisasi atau perusahaan khususnya, adalah sebagai berikut:[7]

1. memberikan pengaruh positif bagi kemajuan organisasi atau perusahaan.
2. menumbuhkan keakraban yang memperbesar semangat kerja dan kepercayaan diri orang-orang dalam organisasi atau perusahaan bersangkutan.
3. menambah pengetahuan dan meningkatkan kepekaan terhadap masalah yang dihadapi.
4. mempermudah pemecahan dan penyelesaian masalah yang dihadapi.

[7] *Ibid.* h. 222.

5. menyamakan persepsi atau pandangan mengenai suatu masalah serta pelaksanaan pengambilan keputusan organisasi atau perusahaan.
6. bertukar pengalaman yang akan memperbanyak ide untuk kemajuan organisasi atau perusahaan sejenisnya.

E. Faktor-faktor yang Memengaruhi Komunikasi

Secara umum, faktor-faktor yang memengaruhi proses komunikasi dibagi menjadi dua bagian, yakni faktor yang menghambat komuniksi dan faktor yang menunjang komunikasi. Kedua faktor tersebut diuraikan sebagai berikut:[8]

1. Faktor-faktor penghambat dalam komunikasi, adalah:
   a) Perbedaan persepsi atau pandangan antara komunikator dengan komunikan, dan masing-masing mempertahankan persepsinya.
   b) Perbedaan status sosial antara komunikator dan komunikan, sehingga harus ada kejelasan hubungan kemitraan.
   c) Perbedaan kepentingan antara komunikator dan komunikan, terutama menyangkut kepentingan pribadi.
   d) Perbedaan bahasa antara komunikator dan komunikan dan keduanya tidak saling memahami.
   e) Situasi dan kondisi yang kurang kondusif, seperti komunikasi antara dua orang yang dilakukan di tempat yang ramai.
   f) Suasana hati yang kurang mendukung, misalnya panik, kecewa, dan sebagainya.
   g) Komunikasi dengan melalui dua cara, misalnya komunikasi verbal dan nonverbal antara orang yang secara fisik normal dengan orang yang tunarungu.
   h) Kekakuan komunikan yang disebabkan banyak faktor, salah satu contohnya karena ada unsur permusuhan.
   i) Ketidakpercayaan komunikan terhadap orang yang berposisi sebagai komunikator.
   j) Jarak yang terlalu jauh dan tidak ada alat yang dapat membantu terjadinya komunikasi.

---

[8] *Ibid*. h. 223.

2. Faktor-faktor penunjang dalam komunikasi, adalah:
   a) Persamaan bahasa;
   b) Ketenangan dan ketentraman;
   c) Kejujuran, lemah lembut, dan perangai yang baik;
   d) Komunikasi yang konsisten antara yang verbal dengan yang non-verbal, melihat situasi dan kondisi dengan sebaik-baiknya;
   e) Saling percaya;
   f) Memiliki kesamaan kepentingan;
   g) Adanya keseimbangan pengetahuan;
   h) Adanya kesamaan persepsi antara komunikator dan komunikan.

F. Prinsip-prinsip Komunikasi

Dalam komunikasi juga harus memperhatikan prinsip-prinsip yang ada, agar komunikasi dapat berjalan secara efektif. Beberapa prinsip komunikasi yang harus diperhatikan, antara lain adalah:[9]

1. Prinsip motivasi, komunikator dalam memberikan pesan-pesan atau informasi harus didasari oleh minat dan motivasi terhadap pesan atau informasi yang dikomunikasikan. Dengan komunikasi yang dibangun atas minat dan motivasi yang baik, maka tercipta penyampaian yang meyakinkan. Sehingga komunikan benar-benar fokus dan memperhatikan pesan atau informasi yang disampaikan.
2. Prinsip perhatian (minat), artinya komunikasi akan berjalan efektif bila dapat menarik perhatian (minat) komunikan. Proses komunikasi yang kurang menarik perhatian dapat mengurangi nilai komunikasi yang disampaikan.
3. Prinsip keindraan (audiovisual), artinya bahwa komunikasi akan berjalan dengan baik dan komunikan dapat menerima pesan atau informasi yang disampaikan, apabila komunikator melengkapi komunikasinya dengan alat peraga yang dapat

[9] *Ibid.* h. 225.

ditangkap komunikan, sehingga pendengaran dan penglihatan komunikan dapat aktif secara bersamaan.

4. Prinsip pengertian, artinya pesan atau informasi yang akan disampaikan mudah diingat dan mudah tertanam dalam pikiran komunikan. Oleh karena itu, usahakan agar pesan atau informasi yang disampaikan mudah dimengerti.
5. Prinsip ulangan, artinya informasi atau pesan yang disampaikan sebisa mungkin diulang atau disampaikan kembali, sehingga komunikan dapat menangkap dengan jelas pesan atau informasi yang disampaikan.
6. Prinsip kegunaan, informasi atau pesan yang disampaikan hendaknya mengandung hal-hal yang benar-benar berguna dan mempunyai arti serta kadar nilai yang tinggi.

G. Teknik Komunikasi

Menurut Onong Uchyana Effendy (1995),[10] ada tiga teknik komunikasi yang pada umumnya digunakan, yaitu:

1. Komunikasi Informatif

   Komunikasi informatif adalah proses penyampaian pesan atau informasi oleh komunikator terhadap komunikan yang bersifat pemberitahuan. Teknik komunikasi ini dapat dilakukan secara lisan maupun secara tertulis, misalnya melalui memo, papan tulis, dan media massa.

2. Komunikasi Persuasif

   Komunikasi persuasif dipandang sebagai proses komunikasi atau penyampaian pesan atau informasi dari komunikator terhadap komunikan yang bersifat membujuk, sehingga komunikan secara sadar bersedia melakukan kegiatan tertentu. Teknik komunikasi persuasif biasanya dilakukan secara langsung karena bertujuan mengubah tingkah laku komunikan untuk melakukan kegiatan tertentu secara sadar.

3. Komunikasi Koersif/Instruktif

   Komunikasi koersif/instruktif adalah proses penyampaian pesan atau informasi dari komunikator terhadap komunikan

[10] *Ibid*. h. 227.

yang mengandung unsur paksaan agar komunikan melakukan tindakan atau kegiatan tertentu. komunikasi ini mengandung sanksi apabila pesan atau informasi yang disampaikan tidak dilakukan oleh penerima pesan (komunikan). Komunikasi ini dilakukan dalam bentuk peraturan, instruksi, keputusan, dan sebagainya yang sifatnya imperatif, yang artinya mengandung keharusan dan kewajiban untuk ditaati dan dilaksanakan.

BAB 11

Strategi dalam Manajemen

A. Pengertian Strategi

Memahami strategi akan lebih komprehensif apabila tidak hanya dilihat dari perspektif terminologinya, melainkan juga dilihat dari perspektif etimologinya. Secara etimologi istilah strategi berasal dari bahasa Yunanin *strategeia* yang terdiri dari dua suku kata "*stratos*" atau militer dan "*ag*" atau memimpin. Dengan demikian, *strategeia* apabila dilihat dari perspektif terminologinya memiliki arti seni atau ilmu untuk menjadi seorang pemimpin militer (jenderal). Konsep tersebut, pada zaman dahulu sangat relevan karena sering terjadi peperangan, ketika keberadaan seorang jenderal sangat dibutuhkan untuk memimpin suatu angkatan perang agar selalu dapat memenangkan peperangan tersebut.

Strategi juga dapat dipandang sebagai suatu rencana pembagian dan penggunaan kekuatan militer dan material yang dimiliki daerah-daerah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks kemiliteran, strategi didasarkan pada pemahaman beberapa hal penting, di antaranya:

1. kekuatan dan penempatan posisi lawan;
2. karakteristik fisik medan perang;
3. kekuatan dan karakter sumber daya yang tersedia;

4. sikap orang-orang yang menempati teretorial tertentu; serta
5. antisipasi terhadap setiap perubahan yang mungkin terjadi.

Pada perkembangan selanjutnya, konsep strategi mulai banyak diadopsi dan diterapkan dalam dunia bisnis atau keorganisasian untuk memenangkan persaingan-persaingan mencapai tujuan. Dalam konteks bisnis, strategi menggambarkan arah bisnis yang mengikuti lingkungan yang dipilih dan merupakan pedoman untuk mengalokasikan sumber daya dan usaha suatu organisasi.[1]

Stoner, Freeman dan Gilbert (1995)[2] memberikan pengertian strategi dengan dua perspektif.

1. Melihat dari apa yang organisasi ingin lakukan (*intends to do*) Dalam perspektif ini, strategi dipandang sebagai program untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi dan melaksanakan misinya. Penekanan perspektif ini bahwa seorang manajer memiliki peranan yang aktif, sadar, dan rasional dalam merumuskan strategi yang akan digunakan organisasi. Perspektif pertama ini pada umumnya digunakan dalam organisasi yang berhadapan dengan lingkungan yang senantiasa mengalami perubahan.
2. Melihat dari apa yang organisasi akhirnya lakukan (*eventually does*) Dalam perspektif yang kedua, strategi dipandang sebagai suatu pola tanggap atau respon organisasi terhadap lingkungan secara terus-menerus sepanjang waktu. Penekanan perspektif kedua ini lebih kepada peranan seorang manajer yang bersifat reaktif. Artinya, seorang manajer dalam suatu perusahaan atau organisasi hanya menanggapi dan menyesuaikan diri terhadap lingkungan secara pasif manakala dibutuhkan. Perspektif ini, pada dasarnya, menegaskan bahwa setiap organisasi pasti memiliki strategi, kendatipun strategi tersebut tidak pernah dirumuskan secara rinci dan gambalang (eksplisit). Namun persoalannya, apabila suatu strategi dalam organisasi tidak pernah dirumuskan secara eksplisit, biasanya keputusan yang

[1] Irine Diana Sari Wijayanti, *Manajemen* (Jogjakarta: Mitra Cendikia Press, 2008), h. 61.
[2] *Ibid*. h. 62.

diambil akan lebih cenderung subyektif atau hanya berdasarkan intuisi semata dan mengabaikan keputusan-keputusan lainnya. Karena pernyataan strategi secara eksplisit dan jelas merupakan kunci keberhasilan dalam menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan sekitar, dan strategi juga memberikan kesatuan arah bagi semua anggota atau elemen yang tergabung di dalamnya.

Pendapat lain mengatakan bahwa strategi apabila ditarik dalam konteks kompetisi, khususnya kompetisi bisnis pada era 1990-an diartikan sebagai hal menetapkan arah kepada manajemen dalam arti orang tentang sumber daya di dalam bisnis dan tentang bagaimana mengidentifikasi kondisi yang memberikan keuntungan terbaik untuk membantu memenangkan persaingan di dalam pasar. Dengan arti kata, strategi mengandung dua komponen penting, yaitu tujuan jangka panjang (*future intentions*) dan keunggulan bersaing (*competitive advatage*).[3] Kedua elemen pokok dari strategi tersebut digambarkan sebagai berikut:

ELLEMEN STRATEGI:
TUJUAN JANGKA PANJANG
+
SUMBER KEUNGGULAN

Gambar 11.1. Elemen Pokok Strategi

Sumber: Dirgantoro (2001:6)

Future intent atau tujuan jangka panjang diartikan sebagai pengembangan wawasan jangka panjang dan menetapkan komitmen untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan yang ditentukan. Sedangkan *competitive advatage* atau sumber keunggulan adalah pengembangan pemahaman yang dalam mengenai pemilihan pasar dan pelanggan oleh organisasi/perusahaan yang juga menunjukkan kepada cara terbaik untuk berkompetisi dengan pesaing di dalam pasar. Kedua elemen tersebut, selanjutnya oleh Michael Porter[4] disederhanakan dalam

[3] Crown Dirgantoro, *Manajemen Stratejik, Konsep, Kasus, dan Implementasi* (Jakarta: PT. Grasindo, 2001), h. 5.

[4] *Ibid.* h. 6.

memberikan pengertian, yaitu sebuah kombinasi akhir yang ingin dicapai organisasi atau perusahaan dan bagaimana untuk mencapai tujuan akhir tersebut. Sehingga kedua elemen tersebut harus berjalan secara bersama-sama, karena *future intent* hanya bisa ditetapkan bila *advantage* bisa dicapai. *Advantage* begitu ditentukan harus dalam kerangka *future intent* dan ambisi. Keduanya harus *feasible* (layak) dan dipercaya serta dapat dicapai.

Dari pandangan di atas, dapat dikatakan strategi dalam organisasi atau perusahaan merupakan penetapan arah organisasi atau perusahaan (sebuah kombinasi akhir yang ingin dicapai) yang disesuaikan dengan lingkungannya serta sebagai dasar meng-alokasikan sumber daya yang dimiliki (bagaimana untuk mencapai tujuan akhir tersebut). Sehingga konsekuensi logisnya adalah bagaimana orgnisasi atau perusahaan menetukan berbagai aktivitas yang ingin lakukan untuk mencapai kombinasi akhir atau tujuan yang telah ditetapkan. Namun demikian, organisasi atau perusahaan juga harus mampu merespon perubahan-perubahan lingkungan yang terjadi agar eksistensinya senantiasa terjaga dan memenangkan persaingan. Hal ini lah yang, di-maksudkan oleh Stoner, Freeman, dan Gilbert dengan mengatakan bahwa, organisasi atau perusahaan akhirnya lakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

B. Situasi yang Membutuhkan Strategi

Pada paparan-paparan sebelumnya sudah banyak disinggung bahwa dinamika kehidupan senantiasa berubah dan berkembang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan manusia. Perubahan dan perkembangan tersebut terlihat jelas dari kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang tumbuh subur akhir-akhir ini. Tentunya hal tersebut juga memberikan dampak terhadap perubahan situasi yang dihadapi oleh suatu organisasi dan menuntut penyesuaian dalam berbagai aspek.

Argumentasi tersebut sebenarnya ingin menegaskan bahwa ada beberapa situasi yang dihadapi oleh suatu organisasi, ketika situasi tersebut dianggap tidak normal dan harus dihadapi dengan upaya-upaya dan langkah-langkah yang tepat. Karena apabila salah

dalam melangkah, bukan tidak mungkin suatu organisasi akan tertinggal jauh di belakang organisasi lain, bahkan dapat berakibat pada perpecahan dan akan mengalami stagnasi. Upaya dan langkah tersebut kemudian lebih dikenal dengan istilah strategi yang harus digunakan dalam situasi-situasi tertentu.

Jain (1990)[5] mengatakan bahwa suatu organisasi membutuhkan strategi apabila menghadapi beberapa situasi berikut:

1. sumber daya yang dimiliki terbatas;
2. ada ketidakpastian yang berkenaan dengan kekuatan organisasi dalam menghadapi persaingan;
3. komitmen terhadap sumber daya tidak dapat diubah lagi;
4. keputusan-keputusan harus dikoordinasikan antar bagian sepanjang waktu; serta
5. ada ketidakpastian mengenai pengendalian inisiatif.

C. Level dalam Strategi

Stoner, Freeman, dan Gilbert (1995)[6] mengutip pendapat Hayes dan Wheelwright (1984) yang mengatakan bahwa dalam perusahaan pada umumnya terdapat tiga level strategi, diantaranya sebagai berikut.

1. Strategi Level Korporatif

Strategi level korporatif merupakan strategi yang dirumuskan oleh manajer puncak dalam suatu perusahaan untuk mengatur kegiatan dan operasi organisasi yang memiliki lini atau unit lebih dari satu. Seorang manajer dalam level ini dituntut untuk memiliki kemampuan yang lebih produktif untuk senantiasa berfikir bagaimana suatu perusahaan dapat terus berkembang sesuai kebutuhan dan dapat memenangkan persaingan. Penekanan level ini berfokus pada beberapa hal penting dan utama, yaitu: (1) bisnis apa yang seharusnya digeluti oleh perusahaan, (2) apa sasaran dan harapan dari masing-masing bisnis yang digeluti, dan (3) bagaimana mengalokasikan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai sasaran dan harapan tersebut.

---

[5] lihat Irine Diana Sari Wijayanti, *Manajemen* (Jogjakarta: Mitra Cendikia Press, 2008), h. 62.

[6] *Ibid*. h. 63.

Paparan di atas memperlihatkan bahwa fokus permasalahan utamanya adalah sasaran dan harapan yang akan dicapai oleh suatu perusahaan. Sehingga sasaran dan harapan pada level korporatif ini harus senantiasa dikembangkan. Dalam mengembangkan sasaran level korporasi, tentunya suatu perusahaan harus menentukan salah satu dari beberapa alternatif berikut:

1) Kedudukan dalam pasar;
2) Inovasi;
3) Produktivitas;
4) Sumber daya fisik dan finansial;
5) Provitabilitas;
6) Prestasi dan pengembangan manajerial;
7) Prestasi dan sikap karyawan;
8) Tanggungjawab sosial.

Dari delapan alternatif yang ada untuk senatiasa dikembangkan oleh level korporasi, seorang manajer puncak dapat memilih satu dan mengesampingkan lainnya. Tindakan ini diperlukan agar dalam pengembangannya, seorang manajer dapat lebih maksimal pada satu alternatif sebagai sasaran. Sehingga diharapkan dapat mencapai target atau tujuan seperti yang yang telah direncanakan sebelumnya.

2. Strategi Level Unit Bisnis

Pada prinsipnya, level unit bisnis berfungsi untuk menentukan pendekatan yang sebaiknya digunakan oleh suatu bisnis perusahaan terhadap pangsa pasarnya dan bagaimana melaksanakan pendekatan tersebut dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki sesuai dengan kondisi pangsa pasar tertentu. Artinya, seorang manajer dalam level ini dituntut untuk dapat memanfaatkan sumber daya yang dimiliki dan melakukan tindakan penyesuaian agar suatu bisnis yang dijalankan dapat diterima oleh pangsa pasar dalam kondisi-kondisi tertentu. Sederhananya, strategi level ini lebih diarahkan pada pengelolaan kegiatan dan operasi suatu bisnis tertentu.

Penekanan level unit bisnis berfokus pada beberapa hal penting, yakni (1) bagaimana bisnis perusahaan bersaing dalam pasarnya, (2) produk atau jasa apa yang harus ditawarkan, (3) pelanggan sasaran mana yang harus ditawari, (4) bagaimana mendistribusikan sumber daya yang dimiliki dalam bisnis tersebut.

3. Strategi Level Fungsional

Strategi level fungsional dipandang sebagai strategi dalam kerangka fungsi-fungsi manajemen yang dapat mendukung strategi level unit bisnis. Kerangka fungsi-fungsi manajemen tersebut apabila dilihat secara tradisional terdiri dari beberapa aspek, yaitu riset dan pengembangan, keuangan, produksi dan operasi, pemasaran, personalia/sumber daya manusia. Dalam aplikasinya, sebagai salah satu contoh dari hubungan antara strategi level fungsional dengan level unit bisnis, apabila level unit bisnis menghendaki pengembangan produk baru, maka departemen riset dan pengembangan akan berusaha semaksimal mungkin menyusun rencana mengenai cara pengembangan produk baru tersebut.

Strategi level fungsional pada umumnya lebih terperinci dan memiliki jangka waktu yang lebih pendek dalam strategi organisasi. Adapun maksud dan tujuan dari mengembangan strategi ini adalah untuk mengomunikasikan tujuan jangka pendek, menentukan tindakan-tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan jangka pendek tersebut, serta untuk menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pencapaian tujuan tersebut. Oleh karena strategi fungsional ini berkutat pada tujuan-tujuan jangka pendek serta berbagai faktor yang berhubungan dengan tujuan tersebut, maka perlu senantiasa dilakukan koordinasi agar tidak menimbulkan konflik kepentingan dalam suatu organisasi, seperti tarik-menarik antara bagian pemasaran (*marketing*) dan keuangan, ketika bagian pemasaran (*marketing*) ingin memberikan fasilitas sebaik dan semaksimal mungkin bagi pelanggan, sedangkan bagian keuangan membatasi pengeluaran karena akan menimbulkan pembengkakan anggaran.

D. Faktor yang Memengaruhi Penentuan Strategi

Penentuan strategi yang akan digunakan oleh suatu organisasi untuk memecahkan suatu persoalan yang dihadapi atau pada saat sutuasi yang dianggap layak menggunakan strategi bukan suatu yang mudah, kendatipun dalam banyak literatur dijelaskan dengan baik. Berikut adalah beberapa faktor yang memengaruhi penentuan strategi yang akan digunakan.[7]

1. Peluang Pasar

Berkenaan dengan peluang pasar, yang menjadi pertanyaan adalah apakah populasi target yang menjadi sasaran dari produk/ jasa perusahaan mengalami perubahan atau tetap seperti pada periode sebelumnya. Apabila mengalami perubahan, tentunya harus ada penyesuaian strategi atau bahkan harus merumuskan strategi baru agar tetap dapat secara maksimal mencapai tujuan serta dapat memenangkan persaingan.

2. Sumber-sumber dan Kompetensi Perusahaan

Faktor kedua ini berkaitan dengan internal perusahaan atau suatu organisasi. Artinya perusahaan harus mengetahui secara pasti sumber daya-sumber daya yang dimiliki, baik sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya. Pengetahuan mengenai sumber daya dan kompetensi tersebut erat kaitannya dengan pendistribusian dan pembagian tugas dan fungsi yang akan dijalankan agar mencapai tujuan secara maksimal.

3. Aspirasi dan Nilai Perorangan

Aspirasi dan nilai perorangan yang dimaksudkan adalah apakah penawaran dan fasilitas yang diberikan kepada pelanggan atau konsumen terdapat perbedaan. Artinya bagi pelanggan atau konsumen yang senatiasa menggunakan produk atau jasa dari perusahaan akan mendapatkan apresiasi dan penilaian tersendiri atau sama saja dengan yang lainnya.

4. Kewajiban Sosial

Dalam penentuan strategi, organisasi atau perusahaan juga akan melihat kewajiban-kewajiban sosial yang harus ditunaikan.

[7] Ibid. h. 70.

Kewajiban sosial yang dimaksudkan seperti contoh memberikan pertolongan bagi perusahaan atau organisasi lain yang membutuhkan bantuan.

E. Model Strategi

Sebelum membahas lebih jauh mengenai model strategi, ada baiknya apabila pemahaman mengenai model itu sendiri diutarakan terlebih dahulu. Sinambela, dkk.[8] mengatakan bahwa model dapat dimaknai sebagai suatu gambaran sederhana mengenai aspek-aspek tertentu yang dianggap penting dan disusun untuk suatu tujuan. Sedangkan Wahab[9] mengutarakan pendapatnya mengenai model tidak jauh berbeda dengan yang disampaikan Sinambela, dkk., yaitu gambaran secara komprehesif mengenai situasi tertentu yang pada saatnya nanti sama dengan situasi yang sebenarnya terjadi.

Dari dua pendapat mengenai model di atas, model strategi dapat diartikan sebagai suatu gambaran secara keseluruhan mengenai langkah dan upaya yang akan dilakukan suatu perusahaan atau organisasi dalam mengatasi permasalahan yang ada. Wijayanti[10] mengutip pendapat Chaffee mengatakan bahwa model strategi ada tiga.

1. Strategi Linier

Strategi linier memfokuskan pada persaingan antarorganisasi atau perusahaan. Dengan kata lain, seorang pimpinan atau manajer merencanakan cara menghadapi pesaing untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Beberapa aspek yang terlibat dan perlu diperhatikan dalam perencanaan tersebut meliputi metode yang akan digunakan, pengarahan terhadap bawahan, dan rangkaian tindakan yang akan dilaksanakan.

2. Strategi Adaptif

Strategi adaptif memfokuskan pada bagaimana suatu organisasi dan bagian-bagiannya senantiasa berubah melakukan

---

[8] Lijan Poltak Sinambela dkk., *Reformasi Kebijakan Publik, Teori Kebijakan dan Implementasi*. Cet. Ke 5 (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), h. 41.

[9] Sholihin Abdul Wahab, *Analisis Kebijakan: Dari Formulasi ke Penyusunan, Model-model Implementasi Kebijakan Publik* (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), h. 152.

[10] Irine Diana Sari Wijayanti, *Manajemen* (Jogjakarta: Mitra Cendikia Press, 2008), h. 72.

penyesuaian dengan keinginan konsumen. Perubahan dan penyesuaian tersebut dilakukan secara proaktif atau reaktif terhadap berbagai keinginan dan kesukaan konsumen dengan mendasarkan pada hasil kajian keadaan internal dan eksternal organisasi atau perusahaan itu sendiri. Karena kajian yang baik akan melahirkan penyesuaian organisasi dengan lingkungan sekitarnya serta penyesuaian antara ancaman yang ada dengan kemampuan dan sumber daya yang ada.

3. Strategi Interpretatif

Strategi interpretatif ini menyampaikan maksud dan tujuan organisasi atau perusahaan melalui perwakilan yang ditugasi dengan harapan dapat mendorong pemegang saham untuk menyokong organisasi atau perusahaan tersebut. Dalam strategi ini, organisasi atau perusahaan menghadapi lingkungan dan permintaan konsumen terhadap organisasi atau perusahaan melalui komunikasi dan tindakan simbolik.

Dari tiga model strategi di atas, pada dasarnya tidak ada yang paling baik atau paling buruk. Artinya, penerapan suatu strategi oleh organisasi atau perusahaan tentunya harus melihat situasi serta kondisi yang dihadapi. Sehingga dari ketiganya sama-sama memiliki kemungkinan untuk diterapkan dalam kondisi dan situasi tertentu sesuai dengan kebutuhan dan maksud untuk apa organisasi atau perusahaan tersebut menerapkan strategi.

BAB 12

Etika Manajemen

A. Pengertian Etika dan Perilaku Etis

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, standard etika tidak mencerminkan prinsip yang diterima secara universal, malainkan 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.[1]

Menurut Wijayanti[2] 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.

---

[1] John A. Pearce & Richard B. Robinson, *Manajemen Strategis: Formalasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Yanivi Bachtiar & Christine. Ed. 10 (Jakarta: Salemba Empat, 2007), h. 48.
[2] Irine Diana Sari Wijayanti, *Manajemen* (Jogjakarta: Mitra Cendikia Press, 2008), h. 89.

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 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.

B. Empat Pandangan Perilaku yang Etis

Seperti yang disampaikan Wijayanti,[3] selama ini pandangan mengenai perilaku yang etis secara umum diidentifikasi dalam empat golongan, yaitu *utilitarian view, individualism view, moral-rights view*, dan *justice view.*

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

[3] *Ibid.* h. 90.

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.

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. *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.

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 standard 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.

C. 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 antarbawahan 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 dipimpinnya. 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.

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. *Ethical 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, *ethical dilemma* dimaknai sebagai situasi ketika seseorang merasa tidak enak apabila melakukan tindakan tersebut.

2. Beberapa Pembenaran terhadap Perilaku tidak Etis

Pembenaran 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 kamampuan 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.

Terakhir, pernyataan yang sering ditemukan adalah pernyataan "organisasi akan berada di pihaknya" atau "organisasi akan melindunginya". Pernyataan demikian, menunjukkan

adanya persepsi dan pemahaman yang salah terhadap makna loyalitas pada organisasi. Dengan loyalitas yang tinggi, orang percaya bahwa kepentingan organisasi adalah di atas segalanya. Akibatnya, seseorang percaya bahwa pimpinan akan membenarkan dan melindunginya dari segala ancaman yang ada. Perlu diperhatikan bahwa loyalitas terhadap suatu organisasi tidak kemudian membenarkan segala tindakan untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Sebaiknya, loyalitas tetap berpijak pada moralitas hukum dan sosial yang berlaku. Sehingga tindakan yang dilakukan tidak keluar dari perilaku etis dan tetap pada koridor yang telah disepakati secara bersama dalam suatu lingkungan.

3. Faktor-faktor yang Memengaruhi 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[4] mengemukakan beberapa faktor yang dapat memengaruhi etika manajerial, di antaranya adalah:

[4] Irine Diana Sari Wijayanti, *Manajemen* (Jogjakarta: Mitra Cendikia Press, 2008), h. 97.

a) 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 standard pribadinya dalam bertindak, dan berbagai latar belakang dan pengalaman lain yang pernah dialaminya secara pribadi akan dapat memengaruhi 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 dipimpinnya.

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.

b) Organisasi

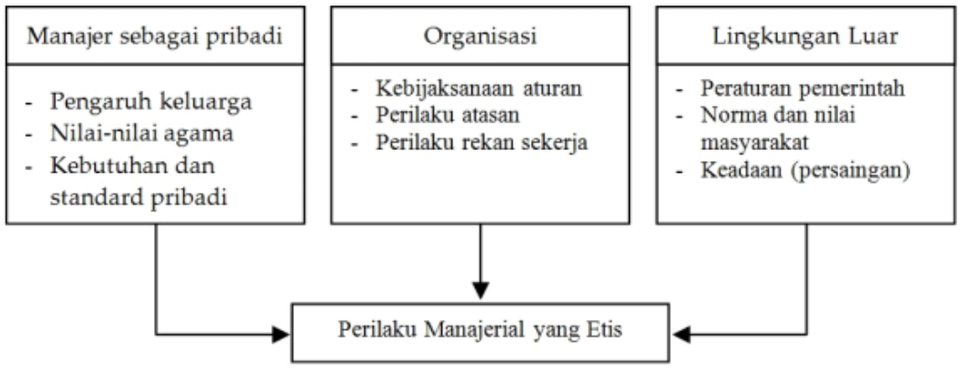
Faktor organisasi juga akan memengaruhi etika manajerial. Artinya, suatu orgnisasi tentunya memiliki aturan main, nilai-nilai, budaya, dan kerangka yang tentunya juga memengaruhi etika manajerial. Tindakan atau keputusan bawahan akan dipengaruhi oleh apa yang diminta oleh atasan serta tindakan mana yang 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 memengaruhi 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.

c) 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 standard-standard yang bisa diterima. Iklim persaingan atau keadaan yang ada di lingkungan suatu organisasi juga turut memengaruhi perilaku organisasi dan anggotanya yang berharap memperoleh keuntungan (materi atau nonmateri) di dalamnya.

Agar lebih memudahkan dalam memetakan ketiga faktor yang memengaruhi etika manajerial tersebut, perhatikan gambar berikut ini:



Gambar 12.1. Faktor-faktor yang Memengaruhi Etika Manajerial

Sumber: Wijayanti (2008: 97)

Dari gambar tersebut dapat dilihat bahwa yang memengaruhi 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.

BAB 13

Manajemen Stres Organisasi

Dalam pandangan sepintas, stres merupakan satu situasi yang mungkin pernah dialami oleh sebagian besar orang, atau bahkan semua orang pernah merasakannya, khususnya para karyawan atau anggota dalam suatu organisasi atau perusahaan. Stres menjadi permasalahan yang krusial karena kondisi tersebut dapat memengaruhi kepuasaan kerja dan produktivitas kerja. oleh karena itu, perlu penanganan yang tepat dalam upaya pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Agar dapat menangani stres secara tepat, manajer atau pimpinan organisasi atau perusahaan dituntut memiliki pemahaman yang baik mengenai stres, sumber-sumber stres, dan hubungannya dengan produktivitas kerja. Salah satu cara mengurangi stres yang disfungsional adalah dengan bimbingan dan konseling.

A. Pengertian Stres Organisasi

Stres merupakan situsi ketegangan/tekanan emosional yang dialami seseorang yang sedang menghadapi tuntutan yang sangat besar, hambatan-hambatan, dan adanya kesempatan yang sangat penting yang dapat meme-ngaruhi emosi, pikiran, dan kondisi fisik seseorang.[1]

[1] Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai* (Jakarta: PT. Grasindo, 2002), h. 303.

Lebih jauh dijelaskan, ketegangan dapat mengacu pada perasaan tidak tenang, kekhawatiran, dan kegelisahan yang dialami seseorang, yang dapat berakibat pada pikiran, emosi, dan kondisi fisik. Tuntutan-tuntutan yang besar dapat berupa seseorang diharapkan dan mengharapkan penyelesaian berbagai macam tugas atau kegiatan. Hambatan-hambatan mengacu pada situasi ketika seseorang menghadapi berbagai tantangan atau kendala dalam mewujudan keinginannya.

Menurut Handoko (1993),[2] stres merupakan suatu kondisi ketegangan yang memengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seseorang. Kondisi yang cenderung menyebabkan stres disebut *stressor*. Menurut Cary Cooper dan alison Straw (1992),[3] gejala stres dapat dilihat dari tiga sisi.

1. Gejala Fisik

a) nafas memburu;
b) mulut dan kerongkongan kering;
c) tangan lembap;
d) merasa panas;
e) otot-otot tegang;
f) pencernaan terganggu;
g) mencret-mencret;
h) sembelit;
i) letih yang tidak beralasan;
j) sakit kepala;
k) salah urat;
l) gelisah.

2. Tingkah Laku (Secara Umum)

a) Perasaan, meliputi:
   1) bingung, cemas, dan sedih;
   2) jengkel;

[2] Umar Husein, *Riset Sumberdaya Manusia dalam Organisasi*. Edisi Revisi (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2005), h. 34.

[3] *Ibid*. h. 34.

3) salah paham;
4) tidak berdaya;
5) tidak mampu berbuat apa-apa;
6) gelisah;
7) merasa gagal;
8) tidak menarik;
9) kehilangan semangat.

b) Kesulitan dalam:
1) berkonsentrasi;
2) berpikir jernih;
3) membuat keputusan.

c) Hilangnya:
1) kreativitas;
2) gairah dalam penampilan;
3) minat terhadap orang lain.

3. Gejala-gejala di Tempat Kerja

a) kepuasan kerja rendah;
b) kinerja yang menurun;
c) semangat dan energi menurun;
d) komunikasi tidak lancar;
e) pengambilan keputusan yang buruk;
f) kreativitas dan inovasi berkurang;
g) bergulat pada tugas-tugas yang tidak produktif.

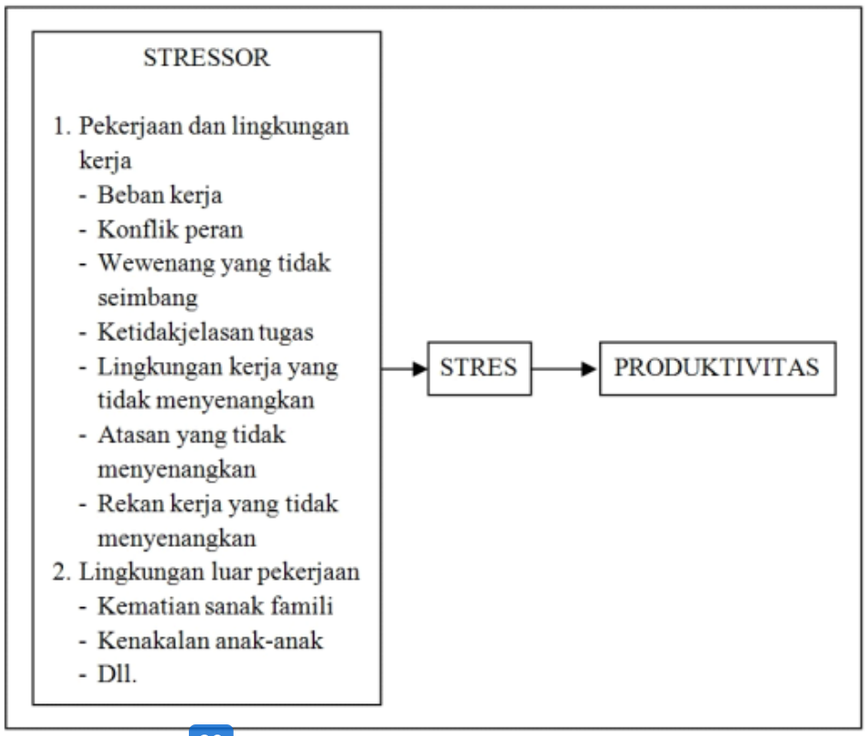
Menurut Mangkunegara[4] stres kerja didefinisikan sebagai perasaan yang menekan atau merasa tertekan yang dialami oleh karyawan (baik pimpinan maupun bawahan) dalam menghadapi pekerjaan. Stres kerja ini terlihat dari *symptom* (gejala) antara lain emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok berlebihan, tidak bisa rileks, cemas, tegang, gugup, tekanan darah meningkat, dan mengalami gangguan pencernaan.

[4] A.A. Anwar Prabu Mankunegara, *Perilaku dan Budaya Organisasi* (Bandung: PT. Rafika Aditama, 2005), h. 28.

B. Penyebab Stres

Sumber stres atau yang dikenal dengan *stressor*, pada dasarnya dapat bersumber dari pekerjaan dan lingkungan kerja atau bisa bersumber dari luar pekerjaan. *Stressor* yang bersumber dari pekerjaan atau lingkungan kerja, meliputi beban kerja yang terlalu besar atau terlalu kecil, konflik peran, ketidakjelasan peran, wewenang yang tidak sesuai dengan pelaksanaan tanggung jawab, lingkungan kerja yang tidak menyenangkan, atasan yang tidak menyenangkan, rekan sekerja yang tidak membantu, dan lain sebagainya. Sedangkan *stressor* yang bersumber dari luar pekerjaan, meliputi banyak hal seperti kematian sanak famili, kenakalan anak-anak, dan lain sebagainya.[5]

Sumber-sumber stres atau *stressor*, baik yang dari pekerjaan atau lingkungan pekerjaan maupun dari luar pekerjaan dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 13.1. Faktor-faktor yang Menimbulkan Stres

Sumber: Hariandja (2002: 305)

[5] Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai* (Jakarta: PT. Grasindo, 2002), h. 303.

Stres yang dialami oleh seseorang atau karyawan dapat bersumber dari *stressor*, meskipun akibatnya ditimbulkan oleh satu *stressor*, dan *stressor* yang menyebabkan stres dapat berbeda antara satu dengan yang lain. Stres yang dialami seseorang atau karyawan bisa stres ringan atau stres berat, ini cenderung disebabkan oleh kemampuan seseorang atau karyawan dalam menghadapi *stressor* berbeda antara satu dengan yang lain. Oleh karena itu, gejala-gejala stres harusnya dapat dipahami khususnya bagi pimpinan organisasi atau perusahaan, agar dapat ditanggulangi sehingga tidak mengganggu produktivitas kerjanya.

Mangkunegara[6] mengemukakan pendapat yang tidak jauh berbeda dengan pandangan di atas mengenai penyebab stres kerja dalam organisasi atau perusahaan. Namun dalam pandangannya, penyebab stres dipandang secara umum dan tidak dipetakan dalam bagian-bagian seperti pendapat sebelumnya. Menurutnya, stres disebabkan antara lain karena beban kerja yang terlalu berat, waktu kerja yang mendesak, kualitas pengawasan kerja yang rendah, iklim kerja yang tidak sehat, otoritas atau wewenang yang tidak memadai dibandingkan tanggung jawab, konflik kerja, perbedaan nilai antara karyawan dengan pimpinan dalam kerja.

C. Gejala Stres

Gejala merupakan penampakan dari suatu sikap atau perasaan. Penampakan rasa senang bisa berupa tertawa, ceria, dan girang, dan penampakan rasa sedih bisa dalam bentuk diam, menangis, marah, muram, dan sebagainya, atau juga dapat dikatakan bahwa penampakan merupakan indikasi atau tanda-tanda dalam berbagai bentuk dari suatu yang abstrak.

Stres sebagai ketegangan atau tekanan emosional yang dialami seseorang dan abstrak gejalanya, oleh beberapa ahli dikelompokkan dalam tiga golongan, yaitu:

1. Gejala fisik, yaitu perubahan-perubahan yang terjadi pada metabolisme organ tubuh seperti denyut jantung yang meningkat dan tidak stabil, tekanan darah yang meningkat, sakit kepala, dan sakit perut yang bisa dialami dan harus diwaspadai.

[6] A.A. Anwar Prabu Mankunegara, *Perilaku dan Budaya Organisasi* (Bandung: PT. Rafika Aditama, 2005), h. 28.

2. Gejala psikologis, yaitu perubahan-perubahan sikap yang terjadi seperti ketegangan, kegelisahan, ketidaktenangan, kebosanan, cepat marah, dan lain sebagainya.
3. Gejala keperilakuan, yaitu perubahan-perubahan atau situasi berupa produktivitas seseorang menurun, absensi meningkat, kebiasaan makan berubah, merokok bertambah, banyak minum-minuman keras, tidak bisa tidur, berbicara tidak tenang, dan lain sebagainya.

Seperti pada paparan di atas, bahwa gejala-gejala stres tersebut dapat terjadi pada siapa saja, baik dari segi fisik, psikologis, maupun dari sisi perilakunya. Sehingga dengan pemahaman gejala stres yang baik, diharapkan para karyawan dapat meminimalisasi penyebab-penyebab stres itu sendiri dan dapat megantisipasi apabila mengalami gejala tersebut. Pemahaman mengenai hal-hal yang berkenaan dengan stres, tentunya juga harus dipahami dengan baik oleh para pimpinan atau manajer suatu organisasi atau perusahaan, sehingga dengan mudah mengenali para bawahannya yang mengalami stres dan dapat segera ditangani.

D. Pendekatan Stres

Agar lebih dapat memahami stres, perlu kiranya juga dikemukakan pendekatan-pendekatan stres seperti yang disampaikan Keith Davis dan John W. Newstrom (1989).[7] Menurutnya pendekatan-pendekatan stres digolongkan menjadi empat bagian.

1. Pendekatan Dukungan Sosial (*Social Support*)
   Pendekatan ini dilakukan dengan aktivitas yang bertujuan untuk memberikan kepuasan sosial terhadap karyawan, misalnya dilakukan dengan bermain *game*, lelucon, dan sebagainya.
2. Pendekatan *Biofeedback*
   Pendekatan ini dilakukan di bawah bimbingan medis oleh dokter, psikiater, dan psikolog, sehingga stres yang dialami oleh karyawan dapat ditanggulangi.

[7] *Ibid.* h. 28.

3. Pendekatan Kesehatan Pribadi (*Personal Wellness Programs*)
   Pendekatan ini merupakan pendekatan preventif sebelum terjadinya stres. Dalam hal ini, para karyawan melakukan pemeriksaan kesehatan perperiodik secara kontinyu, melakukan relaksasi otot, pengaturan gizi, dan olahraga secara teratur.
4. Pendekatan Meditasi (*Meditation*)
   Pendekatan ini dilakukan dengan penenangan diri atau pikiran, minta petunjuk Tuhan YME, olah pernafasan, dan lain sebagainya.

E. Cara Mengatasi stres

Dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari, tidak menutup kemungkinan para karyawan mengalami tekanan dan berbenturan dengan berbagai masalah yang apabila dibiarkan akan membuat stres. Masalah-masalah tersebut, baik yang berkaitan dengan emosional maupun dengan perilaku, dapat menghambat produktivitas kerja. oleh karena itu, sudah menjadi kewajaran bahkan kewajiban perusahaan atau organisasi untuk melakukan berbagai upaya sebagai antisipasi munculnya stres yang dialami oleh karyawan atau anggotanya. Hariandja[8] memberikan dua upaya yang dapat dilakukan untuk menghindari kondisi dan situasi stres pada karyawan, yakni bimbingan dan konseling.

Konseling dipandang sebagai proses pembahasan suatu masalah dengan seorang karyawan yang mempunyai masalah, yang bertujuan untuk membantu karyawan dalam memecahkan masalah tersebut. Berdasarkan definisi tersebut, dalam praktiknya ada pihak pembimbing dan ada pihak yang dibimbing. Pembimbing (*counselor*) hanya bertindak sebagai pembantu memecahkan, bukan yang memecahkan, dan pemecahan masalah tetap berada pada yang dibimbing (*counselees*).

Lebih lanjut dikemukakan bahwa berdasarkan hakikat konseling, para ahli memaparkan beberapa fungsi konseling sebagai berikut:

---

[8] Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai* (Jakarta: PT. Grasindo, 2002), h. 310.

1. Memberi nasihat

   Memberi nasihat berdasarkan pada pemberian gambaran berbagai alternatif yang dapat digunakan dalam pemecahan masalah yang sedang dihadapi oleh karyawan atau anggota dalam suatu organisasi atau perusahaan.

2. Menentramkan hati

   Menentramkan hati dapat dilakukan dengan memberikan dorongan atau motivasi bahwa berbagai masalah apabila dihadapi dengan bijaksana, maka akan dapat diselesaikan dengan baik serta akan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

3. Komunikasi

   Dalam hal ini yang dimaksudkan adalah mengomunikasikan berbagai aspek yang berhubungan dengan kebijakan organisasi atau perusahaan, yang mungkin kurang dipahami sehingga mengakibatkan munculnya permasalahan pada diri karyawan atau anggota, dan mencari informasi tentang berbagai ketidaksukaan dari berbagai kebijakan perusahaan atau organisasi.

4. Mengendurkan ketegangan emosional

   Hal ini dapat dilakukan dengan cara berempati (ikut merasakan apa yang dirasakan) atau mendengarkan berbagai keluhan yang dirasakan oleh karyawan.

5. Berpikir jernih

   Mendorong dan menggiring karyawan untuk berpikir jernih atau rasional dengan cara memberikan penjelasan mengenai permasalahan yang dihadapi oleh karyawan.

6. Reorientasi

   Yang dimaksudkan di sini adalah mengupayakan agar karyawan yang mengalami stres melakukan orientasi tentang apa yang harus dilakukan, khususnya yang berkenaan dengan tugas dan fungsinya dalam perusahaan atau organisasi.

Pandangan yang lain mengemukakan bahwa dalam menghadapi stres, seseorang pada umumnya berkisar pada tiga pola,[9] yaitu:

1. Pola sehat

   Pola sehat merupakan pola menghadapi stres yang sangat baik, yaitu dengan kemampuan mengelola perilaku dan tindakan sehingga adanya stres tidak menimbulkan gangguan, melainkan lebih sehat dan bisa berkembang. Orang-orang yang tergolong dalam pola adalah mereka yang mampu mengelola waktu dan kesibukannya dengan baik dan teratur, sehingga tidak merasa ada tekanan kendatipun sebenarnya tantangan dan tekanan cukup banyak.

2. Pola harmonis

   Pola haromonis merupakan pola menghadapi dan menanggulangi stres dengan kemampuan mengelola waktu dan kegiatan secara harmonis dan tidak menimbulkan berbagai hambatan. Dalam pola ini, individu mampu mengelola kesibukan dan tantangan dengan cara mengatur waktu secara teratur. Biasanya, orang yang menghadapi stres dengan pola ini tidak segan-segan mendelegasikan tugas-tugas dan wewenangnya kepada orang lain dengan kepercayaan yang penuh. Dalam konteks ini, tentunya penentuan siapa yang akan dipercaya untuk menerima atau membantu menjalankan tugas-tugasnya juga harus selektif. Dengan demikian, akan terjadi keharmonisan dan keseimbangan antara tekanan yang diterima dengan reaksi yang diberikan. Demikian juga keharmonisan dan keseimbangan dirinya dengan lingkungan.

3. Pola patalogis

   Pola patalogis merupakan pola menghadapi stres dengan cara-cara yang tidak memiliki kemampuan dan keteraturan mengelola tugas dan waktu. Pola ini biasanya berdampak terhadap gangguan fisik dan menimbulkan reaksi-reaksi yang buruk dan berbahaya.

---

[9] A.A. Anwar Prabu Mankunegara, *Perilaku dan Budaya Organisasi* (Bandung: PT. Rafika Aditama, 2005), h. 29.

Lebih lanjut dijelaskan, untuk mengatasi stres yang timbul karena pekerjaan atau lingkungan kerja maupun faktor di luar lingkungan kerja, dapat dilakukan dengan tiga strategi, yaitu:

1. Memeperkecil dan mengendalikan sumber-sumber stres

   Dalam strategi ini seseorang harus mengidentifikasi secara akurat sumber-sumber penyebab stres, melakukan penilaian terhadap situasi, mengembangkan alternatif tindakan, mengambil tindakan yang paling tepat, mengambil tindakan yang lebih positif, memanfaatkan umpan balik, dan sebagainya.

2. Menetralkan dampak yang ditimbulkan oleh stres

   Strategi ini dilakukan dengan mengendalikan berbagai reaksi yang ditimbulkan stres, baik secara jasmaniah, emosional (mengendalikan emosi secara sadar dan mendapat dukungan sosial dari lingkungan sekitarnya), maupun bentuk-bentuk mekanisme pertahanan diri seperti menangis, menceritakan kepada orang lain, dengan humor, istirahat, dan sebagainya.

3. Meningkatkan daya tahan pribadi

   Strategi ini dilakukan dengan memperkuat diri sendiri, yaitu dengan lebih memahami diri sendiri, memahami orang lain, mengembangkan keterampilan pribadi, berolahraga secara teratur, beribadah, pola-pola kerja yang teratur dan disiplin, mengembangkan tujuan dan nilai-nilai yang lebih realistik.

Dari semua paparan mengenai bagaimana mengatasi stres di atas, nilai-nilai agama dan keimanan adalah pondasi yang paling utama. individu dengan keimanan yang tinggi dan senantiasa berpegang pada nilai-nilai agama, akan dapat mengendalikan tekanan-tekanan yang dapat menimbulkan stres. Dengan tingkat keimanan yang tinggi, invidu akan memiliki jiwa yang tenang dengan pola pikir logika dan sehat, bersikap rasional, dan berperilaku etis.

Daftar Pustaka

Adi, Rianto. 2010. *Metodologi Penelitian Sosial dan Hukum*. Jakarta: Granit.

Alam, S. 2007. *Ekonomi*. Jakarta: Penerbit Erlangga.

Arifin, Imamul & Giana Hadi W. 2007. *Membuka Cakrawala Ekonomi*. Bandung: PT. Setia Purna Inves.

Athoillah, H.M. Anton. 2010. *Dasar-dasar Manajemen*. Bandung: Pustaka Setia.

Bastian, Indra. 2007. *Akuntansi Yayasan dan Lembaga Publik*. Yogyakarta: Penerbit Erlangga. h. 4.

Bateman, Thomas S. dan Scott A. Snell. 2008. *Manajemen Kepemimpinan dan Kolaborasi Dalam Dunia Yang Kompetitif*. Edisi Ketujuh. Jakarta: Salemba Empat.

Budihardjo, Andreas. 2011. *Organisasi: Menuju Pencapaian Kinerja Optimum, Sintesis Teori untuk Mengungkap "Kotak Hitam" Organisasi*. Jakarta: Prasetiya Mulya Publishing.

Diktat Pelatihan Pendidikan Karakter & Integritas di Kampus oleh Institut Integritas Indonesia bekerjasama dengan Kopertis VII-Jatim di Kampus I Institut Teknologi Nasional (ITN) Malang pada tahun 2013.

Dirgantoro, Crown. 2001. *Manajemen Stratejik, Konsep, Kasus, dan Implementasi*. Jakarta: PT. Grasindo.

Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: PT. Grasindo.

Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: PT. Grasindo.

Herujito, Yayat M.. 2001. *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta: Grasindo.

Ida Nuraida. 2008. *Manajemen Administrasi Perkantoran*. Cet. 5. Yogyakarta: Penerbit Kanisius.

Ismainar, Hetty. 2015. *Manajemen Unit Kerja, untuk: Perekam Medis dan Informatika Kesehatan Ilmu Kesehatan Masyarakat Keperawatan dan Kebidanan*. Yogyakarta: Penerbit Deepublish.

John A. Pearce & Richard B. Robinson. 2007. *Manajemen Strategis: Formalasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Diterjemahkan oleh: Yanivi Bachtiar & Christine. Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat.

Kartono, Kartini. 2010. *Pemimpin dan Kepemimpinan, Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?*. Jakarta: Rajawali Pres.

Makmur dan Rohana Thahier. 2016. *Konseptual & Kontektual Administrasi dan Organisasi Terhadap Kebijakan Publik*. Bandung: PT. Rafika Aditama.

Mangkunegara, A.A. Anwar, Prabu. 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: PT. Rafika Aditama.

Mulianto, sindu, dkk. 2006. Panduan Lengkap Supervisi Diperkaya Perspektif Syariah. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.

Nugroho, Riant D. 2009. *Public Policy, Dinamika Kebijakan, Analisis Kebijakan, Manajemen Kebijakan*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.

Nursalam. 2008. *Konsep dan Penerapan Metodologi Penelitian Keperawatan: Pedoman Skripsi, Tesis, dan Instrumen Penelitian Keperawatan*. Jakarta: Salemba Media.

Ruky, Achmad S. 2002. *Sukses Sebagai Manajer Profesional Tanpa Gelar MM Atau MBA*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Sandu Siyoto & Supriyanto. 2015. *Kebijakan Dan Manajemen Kesehatan*. Yogyakarta: Andi Offset.

Sinambela, Lijan Poltak, dkk. 2010. *Reformasi Kebijakan Publik, Teori Kebijakan dan Implementasi*. Cet. Ke 5. Jakarta: Bumi Aksara.

Sirait, Justine T. t. 2006. *Anggaran Sebagai Alat Bantu Bagi Manajemen: Ikhtisar Teori dan soal-Soal*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.

Sudarminta. 2002. *Epistemologi Dasar: Pengantar Filsafat Pengetahuan*. Yogyakarta: Penerbit Kanisius.

Sukwiaty, dkk. 2016. *Ekonomi*. Yogyakarta: Yudhistira.

Sutarto. 1986. *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.

Syafiie, Inu Kencana. 2006. *Ilmu Administrasi Publik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.

Tangkilisan, Hessel Nogi S.. 2007. *Manajemen Publik*. Cetakan Kedua. Jakarta: PT. Grasindo.

Timotius. 2016. Kepemimpinan Dan Kepengikutan, Teori dan Perkembangannya. Yogyakarta: Andi Offset.

Umar, Husein. 2005. *Riset Sumberdaya Manusia Dalam Organisasi*. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Usman, Husaini. 2008. *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.

Wahab, Sholihin Abdul. 2012. *Analisis Kebijakan: Dari Formulasi ke Penyusunan, Model-Model Implementasi Kebijakan Publik*. Jakarta: Bumi Aksara.

Wijayanti, Irene Diana Sari. 2008. *Manajemen*. Jogjakarta: Mitra Cendikia Press.

William J. Byron. 2010. *The Power of Principles: Etika Untuk Budaya Baru Perusahaan*. Diterjemahkan oleh: Hardono Hadi. Jakarta: Penerbit Kanisius.

Yuwono, Sony, dkk. 2007. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard, Menuju Organisasi Berfokus Pada Strategi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Zaidan, Abdul Rozak, Anita K. Rustapa, Hani'ah. 2004. *Kamus Istilah Sastra*. Cet. Ke 3. Jakarta: Balai Pustaka.

Tentang Penulis



Abd. Rohman, menyelesaikan pendidikan Dasar hingga Sekolah Menengah Atas di tempat kelahirannya, Sampang Jawa Timur. Penulis melanjutkan pendidikan S1 dan S2 (2009-2015) pada Universitas Tribhuwana Tunggadewi (Unitri) Malang, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Program Studi Ilmu Administrasi Negara. Selama menjadi mahasiswa hingga saat ini, penulis aktif di berbagai organisasi kemahasiswaan (kepemudaan), kemasyarakatan, dan keprofesian. Beberapa buku sudah pernah beliau tulis, buku pertamanya *Mahasiswa? Antara Idealitas & Realitas*, buku yang kedua *Bangsa Terkungkung*, buku yang keempat *Strategi Organisasi*, dan buku *Dasar-dasar Manajemen Publik* ini merupakan buku yang kelima. Selain aktif menulis buku, beliau juga aktif menulis artikel di media massa, menjadi editor beberapa buku, dan menjadi pembicara di beberapa forum ilmiah. Saat ini beliau dipercaya sebagai Dosen pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara di Universitas yang sama.

Dasar-Dasar Manajemen Publik

ORIGINALITY REPORT

20%	19%	3%	14%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	repository.unitri.ac.id Internet Source	3%
2	www.scribd.com Internet Source	1%
3	repositori.uin-alauddin.ac.id Internet Source	1%
4	repository.radenintan.ac.id Internet Source	1%
5	openlibrary.telkomuniversity.ac.id Internet Source	1%
6	eprints.uny.ac.id Internet Source	1%
7	id.scribd.com Internet Source	1%
8	Submitted to Universitas Negeri Jakarta Student Paper	1%
9	www.researchgate.net Internet Source	1%
10	eyuriska.blogspot.com Internet Source	1%
11	digilib.uinsgd.ac.id Internet Source	1%
12	repository.uin-suska.ac.id Internet Source	1%
	Submitted to Sriwijaya University	

13	Student Paper	1%
14	eprints.uns.ac.id Internet Source	1%
15	es.scribd.com Internet Source	1%
16	ul401.ilearning.me Internet Source	1%
17	docplayer.info Internet Source	<1%
18	dedisuselopress.blogspot.com Internet Source	<1%
19	digilib.iain-palangkaraya.ac.id Internet Source	<1%
20	eprints.walisongo.ac.id Internet Source	<1%
21	docobook.com Internet Source	<1%
22	www.bahanbelajar.com Internet Source	<1%
23	umayapublichealth.wordpress.com Internet Source	<1%
24	anakrantaulombok.blogspot.com Internet Source	<1%
25	duniamanagemet.blogspot.com Internet Source	<1%
26	www.slideshare.net Internet Source	<1%
27	repository.uinsu.ac.id Internet Source	<1%

28	repository.uinjkt.ac.id Internet Source	<1%
29	id.123dok.com Internet Source	<1%
30	asririma.blogspot.com Internet Source	<1%
31	ejournal.bsi.ac.id Internet Source	<1%
32	rahayufitry.blogspot.com Internet Source	<1%
33	Submitted to Universitas Pendidikan Indonesia Student Paper	<1%
34	www.indopubadmi.com Internet Source	<1%
35	fee88isa5.blogspot.com Internet Source	<1%
36	kangirva.blogspot.com Internet Source	<1%
37	jurnal.unitri.ac.id Internet Source	<1%
38	schooltv.alsen.sch.id Internet Source	<1%
39	andiyahyat-tik.blogspot.com Internet Source	<1%
40	repository.unpas.ac.id Internet Source	<1%
41	repository.usd.ac.id Internet Source	<1%
42	etheses.uin-malang.ac.id Internet Source	<1%

43	alfyanikumalaanggraini.blogspot.com Internet Source	<1%
44	Submitted to Universitas Muhammadiyah Makassar Student Paper	<1%
45	blog.binadarma.ac.id Internet Source	<1%
46	syukurachmedcorner.blogspot.com Internet Source	<1%
47	diery-community.blogspot.com Internet Source	<1%
48	text-id.123dok.com Internet Source	<1%
49	pt.scribd.com Internet Source	<1%
50	saiaputri.blogspot.com Internet Source	<1%
51	catatanmahasiswaan.blogspot.com Internet Source	<1%
52	journal.unwidha.ac.id Internet Source	<1%
53	repository.widyatama.ac.id Internet Source	<1%
54	hdurrotul.blogspot.com Internet Source	<1%
55	repository.unhas.ac.id Internet Source	<1%
56	vdocuments.site Internet Source	<1%
57	eprints.iain-surakarta.ac.id Internet Source	<1%

58	e-repository.perpus.iainsalatiga.ac.id Internet Source	<1%
59	www.pustaka.ut.ac.id Internet Source	<1%
60	www.digilib.unpas.ac.id Internet Source	<1%
61	www.untukku.com Internet Source	<1%
62	Submitted to Universitas Muhammadiyah Surakarta Student Paper	<1%
63	Submitted to Universitas Diponegoro Student Paper	<1%
64	Submitted to Universitas Pamulang Student Paper	<1%
65	Submitted to Universitas Negeri Makassar Student Paper	<1%
66	Submitted to Universitas Merdeka Malang Student Paper	<1%
67	konsultasiskripsi.com Internet Source	<1%
68	Submitted to Universitas Negeri Manado Student Paper	<1%
69	kusumahady.blogspot.com Internet Source	<1%
70	repository.unair.ac.id Internet Source	<1%
71	repository.iainpurwokerto.ac.id Internet Source	<1%
72	elqorni.wordpress.com Internet Source	<1%

73	zebradoc.tips Internet Source	<1%
74	moam.info Internet Source	<1%
75	Submitted to Universitas Ibn Khaldun Student Paper	<1%
76	adoc.tips Internet Source	<1%
77	renggani.blogspot.com Internet Source	<1%
78	edoc.pub Internet Source	<1%
79	bigsidik.blogspot.com Internet Source	<1%
80	Submitted to Universitas Negeri Padang Student Paper	<1%
81	azwardraft.wordpress.com Internet Source	<1%
82	johannessimatupang.wordpress.com Internet Source	<1%
83	wibbiedamayanti.blogspot.com Internet Source	<1%
84	media.neliti.com Internet Source	<1%
85	framadhaniharahap.blogspot.com Internet Source	<1%
86	Submitted to Universitas Muria Kudus Student Paper	<1%
87	vdocuments.mx Internet Source	<1%

88	repository.bsi.ac.id Internet Source	<1%
89	rizaldi-suaib.blogspot.com Internet Source	<1%
90	Submitted to iGroup Student Paper	<1%
91	eprints.stainkudus.ac.id Internet Source	<1%
92	digilib.esaunggul.ac.id Internet Source	<1%
93	anggiyolandaf.blogspot.com Internet Source	<1%
94	dynasetyorini.blogspot.com Internet Source	<1%
95	issuu.com Internet Source	<1%
96	opac.lib.idu.ac.id Internet Source	<1%
97	supriyadistp.wordpress.com Internet Source	<1%
98	islamicstudents15.blogspot.com Internet Source	<1%
99	mafiadoc.com Internet Source	<1%
100	indriandini.blogspot.com Internet Source	<1%
101	bagawanabiyasa.wordpress.com Internet Source	<1%
102	aldimazmahaputrariawan.blogspot.com Internet Source	<1%

103	proactiveducation.com Internet Source	<1%
104	daridosen.blogspot.com Internet Source	<1%
105	sugengrusmiwari.blogspot.com Internet Source	<1%
106	madeaguspramanaputra.blogspot.com Internet Source	<1%
107	ganjarsayogo.wordpress.com Internet Source	<1%
108	www.rgcetpdy.ac.in Internet Source	<1%
109	akrabjuara.com Internet Source	<1%
110	tiptiktak.com Internet Source	<1%
111	riestaa.wordpress.com Internet Source	<1%
112	Submitted to Trisakti University Student Paper	<1%
113	staff.uny.ac.id Internet Source	<1%
114	andrapratama75.blogspot.com Internet Source	<1%
115	adlinamasyita.wordpress.com Internet Source	<1%
116	a-research.upi.edu Internet Source	<1%
117	repository.ar-raniry.ac.id Internet Source	<1%

118	ekonomisku.blogspot.com Internet Source	<1%
119	kidangijo06.blogspot.com Internet Source	<1%
120	jurnal.instika.ac.id Internet Source	<1%
121	rianamuslikhah.blogspot.com Internet Source	<1%
122	www.coursehero.com Internet Source	<1%
123	repository.fe.unj.ac.id Internet Source	<1%
124	www.ilmu-ekonomi-id.com Internet Source	<1%
125	teddypram.wordpress.com Internet Source	<1%
126	putrahermanto.wordpress.com Internet Source	<1%
127	aswingani.blogspot.com Internet Source	<1%
128	f4ilkom.blogspot.com Internet Source	<1%
129	computeraddict13.blogspot.com Internet Source	<1%
130	lib.unnes.ac.id Internet Source	<1%
131	masnaidi.blogspot.com Internet Source	<1%
132	zombiedoc.com Internet Source	<1%

133	putrigreenlovers.blogspot.com Internet Source	<1%
134	pahlevi29.blogspot.co.id Internet Source	<1%
135	silahkanngintip.blogspot.com Internet Source	<1%
136	ekonomisajalah.blogspot.com Internet Source	<1%
137	ungeungeungeee.blogspot.com Internet Source	<1%
138	fajarwatiyuni8.blogspot.com Internet Source	<1%
139	andriansukm.blogspot.com Internet Source	<1%
140	eprints.unm.ac.id Internet Source	<1%
141	zulyadai.wordpress.com Internet Source	<1%
142	library.binus.ac.id Internet Source	<1%
143	naza-nst.blogspot.com Internet Source	<1%
144	Submitted to UPN Veteran Jawa Timur Student Paper	<1%
145	99swh.blogspot.com Internet Source	<1%
146	herususilofia.lecture.ub.ac.id Internet Source	<1%
147	danialrahman206.blogspot.com Internet Source	<1%

148	ohmakalah.blogspot.com Internet Source	<1%
149	calhoun.nps.edu Internet Source	<1%
150	lib.ibs.ac.id Internet Source	<1%
151	tresnadivayani.blogspot.com Internet Source	<1%
152	artikelrande.blogspot.com Internet Source	<1%
153	Submitted to Sultan Agung Islamic University Student Paper	<1%
154	lembagapkbmmelati.blogspot.com Internet Source	<1%
155	kuliahdiawangawang.blogspot.com Internet Source	<1%
156	dokumen.tips Internet Source	<1%
157	etheses.iainponorogo.ac.id Internet Source	<1%
158	rifqitkj.blogspot.com Internet Source	<1%
159	nuzuwirjoni.wordpress.com Internet Source	<1%
160	virgo-pendidikan.blogspot.com Internet Source	<1%
161	Submitted to Universitas Siliwangi Student Paper	<1%
162	sorayadwikartika.blogspot.com Internet Source	<1%

163	manajemendakwah-iainsu-medan.blogspot.com Internet Source	<1%
164	e-journal.uajy.ac.id Internet Source	<1%
165	Submitted to Syiah Kuala University Student Paper	<1%
166	gurubahasaindonesiasmkn10mlg.blogspot.com Internet Source	<1%
167	core.ac.uk Internet Source	<1%
168	womeneurs.wordpress.com Internet Source	<1%
169	sofianomicrakyat.blogspot.com Internet Source	<1%
170	Submitted to Udayana University Student Paper	<1%
171	asmaranishabrina.wordpress.com Internet Source	<1%
172	digilib.unimed.ac.id Internet Source	<1%
173	nurfadillahamisantika.blogspot.com Internet Source	<1%
174	anzdoc.com Internet Source	<1%
175	agztokith21.blogspot.com Internet Source	<1%
176	Hendri Dunan, Desi Rahmawati, Appin Purisky Redaputri. "PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT ANGKASA PURA I (Persero)", Jurnal Perilaku dan Strategi	<1%

	Bisnis, 2020 Publication	
177	www.duniamanajemen.com Internet Source	<1%
178	temanuntuksemua.blogspot.com Internet Source	<1%
179	zukhrufarisma.wordpress.com Internet Source	<1%
180	blog.ub.ac.id Internet Source	<1%
181	akupersit.blogspot.com Internet Source	<1%
182	lokerbogor.wordpress.com Internet Source	<1%
183	Submitted to Surabaya University Student Paper	<1%
184	srimusmussetyawati.blogspot.com Internet Source	<1%
185	library.uwp.ac.id Internet Source	<1%
186	ejournal.stiesia.ac.id Internet Source	<1%
187	Submitted to Universitas Negeri Semarang Student Paper	<1%
188	excation.blogspot.com Internet Source	<1%
189	bringin-wawan.blogspot.com Internet Source	<1%
190	raihanevada.blogspot.com Internet Source	<1%

191	st293545.sitekno.com Internet Source	<1%
192	Engkus Engkus, Nanang Suparman, Fadjar Trisakti, Mohammad Robby Rodhiya. "IMPLEMENTASI KETERBUKAAN INFORMASI PUBLIK DI UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG", JURNAL GOVERNANSI, 2019 Publication	<1%
193	stnurmala27.blogspot.com Internet Source	<1%
194	anne-nglucu.blogspot.com Internet Source	<1%
195	digilib.uinsby.ac.id Internet Source	<1%
196	drekustyana.blogspot.com Internet Source	<1%
197	bahanmatakuliah.blogspot.com Internet Source	<1%
198	www.itn.ac.id Internet Source	<1%
199	Submitted to Universitas Negeri Surabaya The State University of Surabaya Student Paper	<1%
200	repository.uma.ac.id Internet Source	<1%
201	journal.mercubuana.ac.id Internet Source	<1%
202	lakashi.wordpress.com Internet Source	<1%
203	terorisjalanan.blogspot.com Internet Source	<1%

204	ojs.unud.ac.id Internet Source	<1%
205	Submitted to Sunnyslope High School Student Paper	<1%
206	Submitted to Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia Student Paper	<1%
207	Submitted to UIN Syarif Hidayatullah Jakarta Student Paper	<1%
208	yunisumarno.blogspot.com Internet Source	<1%
209	fr.scribd.com Internet Source	<1%
210	rajadariusputra.wordpress.com Internet Source	<1%
211	illsionst.blogspot.com Internet Source	<1%
212	pt.slideshare.net Internet Source	<1%
213	trysutriani.blogspot.com Internet Source	<1%
214	www.synaoo.com Internet Source	<1%
215	iraperkantoran.wordpress.com Internet Source	<1%
216	repository.unej.ac.id Internet Source	<1%
217	ml.scribd.com Internet Source	<1%
218	koleksidapus.blogspot.com Internet Source	<1%

219	sucihanifa.blogspot.com Internet Source	<1%
220	Submitted to Universitas Terbuka Student Paper	<1%
221	anthyscrub.blogspot.com Internet Source	<1%
222	ptk-skripsi.blogspot.com Internet Source	<1%
223	abiifalsa.blogspot.com Internet Source	<1%
224	yunantipratiwi.blogspot.com Internet Source	<1%
225	jofipasi.wordpress.com Internet Source	<1%
226	ghinanurjihan.wordpress.com Internet Source	<1%
227	Submitted to Universitas Nasional Student Paper	<1%
228	blajakarta.kemenag.go.id Internet Source	<1%
229	christianmerickson.wordpress.com Internet Source	<1%
230	marzoeqry.blogspot.com Internet Source	<1%
231	mityass.blogspot.com Internet Source	<1%
232	baqoez.blogspot.com Internet Source	<1%
233	theadhasumsel.blogspot.com Internet Source	<1%

234	Submitted to Direktorat Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam Kementerian Agama Student Paper	<1%
235	kartika-s-n-fisip08.web.unair.ac.id Internet Source	<1%
236	denan17062014.blogspot.com Internet Source	<1%
237	bennylarnov.wordpress.com Internet Source	<1%
238	Submitted to Unika Soegijapranata Student Paper	<1%
239	lengkas.wordpress.com Internet Source	<1%
240	epdf.tips Internet Source	<1%
241	Submitted to Iain Palopo Student Paper	<1%
242	burhand182.wordpress.com Internet Source	<1%
243	rini-mamaimel.blogspot.com Internet Source	<1%
244	medium.com Internet Source	<1%
245	aditmilan.wordpress.com Internet Source	<1%
246	auliamaharany.blogspot.com Internet Source	<1%
247	perpusunikdas.blogspot.com Internet Source	<1%
248	fathoni0809.wordpress.com Internet Source	<1%

249	nikenayunip.blogspot.com Internet Source	<1%
250	inspiring.id Internet Source	<1%
251	www.rumahkemuning.com Internet Source	<1%
252	plus.google.com Internet Source	<1%
253	repository.upi.edu Internet Source	<1%
254	bhatarilarasati94.wordpress.com Internet Source	<1%
255	www.gudangilmusosial.com Internet Source	<1%
256	henzmail.wordpress.com Internet Source	<1%
257	www.bapmi.org Internet Source	<1%
258	Submitted to IAIN MAdura Student Paper	<1%
259	kumpulanmakalahnyakau.blogspot.com Internet Source	<1%
260	diananananastory.blogspot.com Internet Source	<1%
261	Ardiyansah. "Strategi Peningkatan Predikat Daerah Tertinggal di Kabupaten Pandeglang Provinsi Banten", JDKP : Jurnal Desentralisasi dan Kebijakan Publik, 2020 Publication	<1%
262	Submitted to President University Student Paper	<1%

263	digilib.uin-suka.ac.id Internet Source	<1%
264	jurnal.ar-raniry.ac.id Internet Source	<1%
265	jurnal.unimed.ac.id Internet Source	<1%
266	salonindonesia.blogspot.com Internet Source	<1%
267	A. H. Rahadian, Mila Kencana. "PENGARUH DISIPLIN DAN MOTIVASI KERJA PEGAWAI TERHADAP EFEKTIVITAS KERJA PENANGGULANGAN BENCANA ALAM DI KECAMATAN SUKAMAKMUR KABUPATEN BOGOR", Transparansi Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi, 2018 Publication	<1%
268	jurnal.darmajaya.ac.id Internet Source	<1%
269	intanriian27.blogspot.com Internet Source	<1%
270	openjournal.unpam.ac.id Internet Source	<1%
271	axaq.blogspot.com Internet Source	<1%
272	afidburhanuddin.wordpress.com Internet Source	<1%
273	noviantydwi.blogspot.com Internet Source	<1%
274	wahyutyas86.blogspot.com Internet Source	<1%
275	ejournal.unida.gontor.ac.id Internet Source	<1%

276	harryoctavianus16.blogspot.com Internet Source	<1%
277	aseepsolehudin.blogspot.com Internet Source	<1%
278	www.jurnal.unsyiah.ac.id Internet Source	<1%
279	adamz31.blogspot.com Internet Source	<1%
280	billionairecoach.co.id Internet Source	<1%
281	wwwtriwhn.blogspot.com Internet Source	<1%
282	dropangeldark.blogspot.com Internet Source	<1%
283	jupengchaphathoelhy.blogspot.com Internet Source	<1%
284	follow-hs.blogspot.com Internet Source	<1%
285	ppkgpbsi2011.blogspot.com Internet Source	<1%
286	putusutrisna.blogspot.com Internet Source	<1%
287	banjaredi.blogspot.com Internet Source	<1%
288	rahmatps.blogspot.com Internet Source	<1%
289	dedesumarni1.blogspot.com Internet Source	<1%
290	herimurdianto.wordpress.com Internet Source	<1%

291	agentaruhanjudionline.com Internet Source	<1%
292	123dok.com Internet Source	<1%
293	gerryinterpol.blogspot.com Internet Source	<1%
294	www.kaskus.co.id Internet Source	<1%
295	politikdemokrasi.blogspot.com Internet Source	<1%
296	repository.ipb.ac.id Internet Source	<1%
297	ithajannah.blogspot.com Internet Source	<1%
298	izzuddinanwar.blogspot.com Internet Source	<1%
299	www.majalahlabur.com Internet Source	<1%
300	repo.iain-tulungagung.ac.id Internet Source	<1%
301	afifahss.blogspot.com Internet Source	<1%
302	ar.mian.fisip-unmul.ac.id Internet Source	<1%
303	apbusinessethic.blogspot.com Internet Source	<1%
304	sevgiligiyim.com Internet Source	<1%
305	mungkinseru.blogspot.com Internet Source	<1%

306	skripsi-skripsiun.blogspot.com Internet Source	<1%
307	jurnalmahasiswa.unesa.ac.id Internet Source	<1%
308	gomgomrevolution.blogspot.com Internet Source	<1%
309	antoniuscp.files.wordpress.com Internet Source	<1%
310	elitasuratmi.wordpress.com Internet Source	<1%
311	yankoer.multiply.com Internet Source	<1%
312	majuspsinaga.blogspot.com Internet Source	<1%
313	repository.ubaya.ac.id Internet Source	<1%
314	ramdonisuka.blogspot.com Internet Source	<1%
315	www.puslatpur.mil.id Internet Source	<1%
316	www.novriadi.com Internet Source	<1%
317	updatemapel.blogspot.com Internet Source	<1%
318	natalia-leon.blogspot.com Internet Source	<1%
319	qdoc.tips Internet Source	<1%
320	dikinsod.blogspot.com Internet Source	<1%

321	blog.tp.ac.id Internet Source	<1%
322	wilfridleonardo.wordpress.com Internet Source	<1%
323	repository.usu.ac.id Internet Source	<1%
324	www.nggak.com Internet Source	<1%
325	repository.unib.ac.id Internet Source	<1%
326	peterunggaz18.blogspot.com Internet Source	<1%
327	luaydpk.wordpress.com Internet Source	<1%
328	repository.uinjambi.ac.id Internet Source	<1%
329	widuri.raharja.info Internet Source	<1%
330	portalgeograf.blogspot.com Internet Source	<1%
331	obatinfeksirahim.tipssehatonline.web.id Internet Source	<1%
332	joadvena.blogspot.com Internet Source	<1%
333	www.nafiun.com Internet Source	<1%
334	den-ayu23.blogspot.com Internet Source	<1%
335	suciatiliaoktaviani.wordpress.com Internet Source	<1%

336	masmiqdadnizam.blogspot.com Internet Source	<1%
337	mgmppaismpkotamalang.wordpress.com Internet Source	<1%
338	tugaspengantarbisnis2.blogspot.com Internet Source	<1%
339	bahanajar.ut.ac.id Internet Source	<1%
340	raisulakbar.wordpress.com Internet Source	<1%
341	dininst.blogspot.com Internet Source	<1%
342	rumahradhen.wordpress.com Internet Source	<1%
343	yadicahyadi24unpur.wordpress.com Internet Source	<1%
344	danielstephanus.wordpress.com Internet Source	<1%
345	idoc.pub Internet Source	<1%
346	sanctuarianbiscyne.wordpress.com Internet Source	<1%
347	rinastkip.wordpress.com Internet Source	<1%
348	muhammaddhumma.wordpress.com Internet Source	<1%
349	imronfauzi.wordpress.com Internet Source	<1%
350	derrylesmana.blogspot.com Internet Source	<1%

351	sites.google.com Internet Source	<1%
352	manajer1.blogspot.com Internet Source	<1%

Exclude quotes	Off	Exclude matches	Off
Exclude bibliography	Off		