

# Manajemen dan Organisasi

Dr. Ir. Damres Uker, M.Sc.



## PENDAHULUAN

---

Manajemen adalah aspek vital dari kehidupan ekonomi manusia, yang merupakan suatu kegiatan kelompok yang terorganisir. Ini dianggap sebagai lembaga yang sangat diperlukan dalam organisasi sosial modern yang ditandai oleh pemikiran ilmiah dan inovasi teknologi. Salah satu bentuk lain dari manajemen yang penting adalah ketika upaya manusia harus dilakukan secara kolektif untuk memenuhi tujuan melalui beberapa kegiatan, pekerjaan atau profesi yang produktif.

Manajemen bukanlah kata yang asing bagi setiap orang, tetapi mungkin masih banyak dari kita salah mengartikan istilah “manajemen” tersebut. Jika mendengar istilah “manajemen”, mungkin pikiran kita tertuju pada salah satu jurusan Ekonomi Manajemen di perguruan tinggi. Tidak banyak orang yang berpikir bahwa manajemen merupakan suatu ilmu dan seni yang diperlukan dan diimplementasikan bagi semua organisasi dalam mencapai tujuannya. Pandangan seperti ini ada benarnya tetapi kurang tepat sebab sebenarnya manajemen sangat dibutuhkan bagi setiap organisasi baik yang berorientasi pada profit, sosial, maupun lainnya. Bahkan manajemen sangat diperlukan oleh setiap orang untuk mengelola segala aktivitas kesehariannya agar tujuan kita dapat tercapai sesuai dengan target dengan cara yang efektif dan efisien. Akan tetapi dalam praktiknya manajemen lebih dibutuhkan di mana terdapat sekelompok orang yang saling bekerja sama dalam suatu wadah (organisasi) untuk mencapai tujuan bersama.

Manajemen merupakan kekuatan yang terintegrasi dalam semua kegiatan yang terorganisasi. Kapan saja dua orang atau lebih bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama, maka keduanya harus berkoordinasi satu dengan yang lain. Mereka juga harus mengorganisasikan dan memanfaatkan segala sumber daya yang ada dalam berbagai bentuk atau cara untuk mengoptimalkan hasil. Tidak hanya dalam perusahaan yang memperhitungkan antar biaya dan keuntungan secara detail, tetapi juga di

dalam organisasi pelayanan seperti pemerintahan, rumah sakit, sekolah, dan lainnya, sumber daya yang terbatas baik sumber daya manusia, mesin dan peralatan, bahan-bahan, dan uang harus diintegrasikan dalam hubungan yang produktif, dan dimanfaatkan secara efisien untuk mencapai tujuan. Jadi, manajemen bukan hanya diperlukan untuk organisasi usaha tetapi juga bagi semua jenis organisasi sosial.

Pembahasan pada Modul 1 (Manajemen dan Organisasi) secara rinci mencakup pengertian manajemen dalam organisasi yang akan diuraikan pada dua Kegiatan Belajar. Kegiatan Belajar 1 membahas tentang pengertian manajemen dari berbagai sudut pandang. Kegiatan Belajar 2 memfokuskan pada fungsi-fungsi manajemen dalam suatu organisasi secara lebih mendalam. Dengan memahami materi dalam modul ini, diharapkan Anda dapat menguasai konsep dan teori manajemen dalam organisasi. Modul ini dilengkapi rangkuman, serta berbagai ilustrasi dan latihan ataupun tes formatif.

Setelah mempelajari Modul 1 secara menyeluruh, Anda diharapkan mampu:

1. menjelaskan pengertian manajemen;
2. menjelaskan sifat dan ruang lingkup manajemen;
3. menjelaskan fungsi-fungsi dasar manajemen;
4. mengidentifikasi di mana keberadaan manajer dalam organisasi.

## KEGIATAN BELAJAR 1

# Pengertian Manajemen dalam Organisasi

## A. SEJARAH MANAJEMEN

Kehadiran berbagai organisasi dalam kehidupan masyarakat merupakan salah satu fenomena kehidupan modern untuk membantu dan mempermudah pemenuhan kebutuhan hidup manusia baik secara individu maupun masyarakat. Menurut Winardi (1990), manusia sebagai makhluk yang hidup berkelompok (*zoon politicon*) berusaha untuk dapat bertahan (*survival*) dengan membentuk bermacam-macam organisasi guna memenuhi aneka macam kebutuhan. Maka keanggotaan seseorang dalam organisasi menyebabkan timbulnya tuntutan penggunaan uang, waktu, dan kerja yang harus dipikul bersama yang berjalan secara efektif serta efisien.

Praktik manajemen hampir sama tuanya dengan perkembangan peradaban, tetapi studinya secara sistematis boleh dikatakan masih belum lama diterapkan. Manajemen telah dipraktikkan dalam bisnis, rumah sakit, sekolah-sekolah, universitas, pemerintahan, industri, perbankan, dan aktivitas organisasi lainnya. Disadari bahwa untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang menggunakan sumber daya manusia dan sumber daya material hanya dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien dengan memfungsikan manajemen. Namun sebagai suatu pemikiran ilmiah keberadaan manajemen mengalami sejarah tersendiri sampai masa sekarang ini.

### 1. Perkembangan Awal Manajemen

Peradaban kuno pada bagian Barat Mesopotamia dan tulisan orang-orang Mesir Kuno sekitar tahun 1200 sebelum Masehi menunjukkan sudah adanya pengetahuan serta penggunaan manajemen untuk mengelola persoalan politik (Winardi, 1990). Sejarah Yunani kuno dan kerajaan Romawi banyak memberikan bukti tentang pengetahuan manajemen terutama dalam pengelolaan persidangan di pengadilan, praktik pemerintahan, organisasi tentara, kesatuan usaha-usaha kelompok, dan pelaksanaan otoritas. Demikian pula organisasi gereja telah menggunakan struktur organisasi sedunia yang menyusun otoritas sendiri sebagai bukti penerapan manajemen sampai pertengahan abad ke-18 juga menggunakan prinsip manajemen dalam meningkatkan produksi.

## 2. Manajemen Ilmiah (1900-1920)

Frederick Winslow Taylor (1856-1915) dianggap sebagai bapak manajemen ilmiah, seorang insinyur dan industrialis Amerika yang teori manajemennya dianggap radikal pada zamannya dalam meningkatkan produktivitas. Di samping bekerja pada Midvale Steel Works di Philadelphia sebagai juru mesin tahun 1878 dan mencapai Chief Engineer serta mendapat gelar dalam bidang *engineering* yang juga menemukan alat pemotong baja yang bekerja sangat cepat.

Dari pengalamannya Taylor menyadari bahwa problem produktivitas yang sebenarnya berasal dari sikap tak acuh pekerja dan manajer. Sebagian sikap tak acuh timbul karena baik para manajer maupun para pekerja tidak mengetahui apa yang dinamakan “kerja layak untuk setiap hari kerja” dan “upah layak untuk setiap hari kerja“. Menurutny, produktivitas merupakan kunci pemecahan bagi pencapaian upah lebih tinggi dan laba lebih besar. Akhirnya Taylor mengeluarkan karya ilmiah “*The Principles of Scientific Management*” tahun 1911 yang di dalamnya diungkapkan prinsip-prinsip fundamental sebagai landasan pendekatan ilmiah terhadap manajemen.

Dalam manajemen, Taylor juga beranggapan bahwa para pekerja harus dipilih secara hati-hati dan cermat dan setelah itu mereka perlu diberi pelatihan yang memadai untuk dapat bekerja sebaik mungkin. Dia memandang bahwa kepentingan para pekerja, para manajer, dan para pemilik perusahaan harus dapat diselaraskan. Taylor juga memiliki pengikut yang mengembangkan teorinya yaitu : Henry L.Gant (1887) seorang Insinyur mesin yang dikenal sebagai pengembang sistem perencanaan yang dapat diawasi secara efektif. Demikian Frank Gilbert dan Lilian Gilbert (seorang yang mendapat julukan *firstlady of management*) di mana mereka berdua banyak mengembangkan prinsip manajemen ilmiah.

## 3. Manajemen Modern

Henry Fayol seorang industrialis berkebangsaan Prancis merupakan bapak manajemen *modern*. Dia mengarang sebuah buku manajemen yaitu “*Administration Industrielle et Generale*”. Dia mengembangkan aktivitas manajerial yang mencakup: teknikal (produksi), komersial (membeli, menjual dan menukarkan).

## B. PENGERTIAN UMUM DAN RUANG LINGKUP MANAJEMEN

### 1. Pengertian Manajemen

Banyak penulis yang telah berusaha untuk memberikan definisi atau batasan-batasan tentang pengertian manajemen. Di antara penulis yang satu dengan yang lain dalam memberikan pengertian manajemen tidaklah sama. Perbedaan yang ada dalam pemilihan kata, penggunaan istilah, dan batasan-batasan umum lainnya secara umum yang tidak menimbulkan kontradiksi atau kontroversi yang besar bagi ahli manajemen. Fondasi manajemen telah disampaikan oleh seorang industrialis yang berasal dari negara Perancis bernama Henri Fayol. Dalam bukunya "*Administration Industrielle et Generale*" dalam bahasa Perancis yang kemudian diterjemahkan ke bahasa Inggris "*General Industrial Management*", Fayol menyampaikan lima fungsi utama manajemen, yaitu merencanakan, mengorganisasi, memerintah, mengkoordinasi, dan mengontrol. Dari lima fungsi tersebut, sebagian besar penulis buku-buku manajemen selalu menggunakan paling tidak empat di antaranya yaitu merencanakan (*planning*), mengorganisasi (*organizing*), memerintah (*leading*), dan mengawasi (*controlling*).

Manajemen dapat dipahami dengan cara berbeda-beda oleh orang-orang yang berbeda-beda pula. Para ahli ekonomi, sosiologi, dan praktisi akan mengartikan manajemen sesuai dengan keilmuan dan kepentingan mereka. Bagi seorang ahli ekonomi, manajemen merupakan faktor produksi, sedangkan bagi seorang sosiologi, manajemen merupakan bentuk dari sekelompok orang dan bagi praktisi manajemen melihatnya sebagai proses. Untuk pengertian kita bersama, manajemen dapat dipandang sebagai apa yang dilakukan oleh seorang manajer dalam organisasi formal untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam ucapan Mary Parker Follet manajemen adalah "*the art of getting things done through people*" (Hill dan McShane, 2006;) --seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain.

Makna yang terkandung dari definisi tersebut pada dasarnya tidak sederhana. Ada tiga hal pokok yang harus diperhatikan yaitu seni, pekerjaan, dan manusia. Berbicara tentang seni adalah berbicara dengan suatu keindahan, cara dan nilai-nilai tertentu sehingga dapat menyenangkan semua pihak yang terlibat dalam manajemen tersebut. Hanya orang-orang yang mempunyai kemampuan untuk memahami kondisi yang dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya. Orang-orang yang berkolaborasi dalam organisasi harus menjaga hubungan dalam berkomunikasi, bekerja, dan

berinteraksi. Bagaimana kita berbicara dengan lawan bicara kita ketika kita menginginkan orang tersebut dengan senang hati melakukan “perintah” kita. Tentu saja ada seni memerintah. Artinya memerintah dengan menggunakan teori-teori yang mendasari hubungan antara orang-orang yang saling membutuhkan satu dengan yang lainnya. Bagaimana kita berbicara untuk melarang seseorang meninggalkan perbuatan yang tidak baik dalam lingkungan organisasi, ada pula caranya. Ada saatnya untuk berbicara tegas dan lugas, ada saatnya berbicara dengan cara halus, lembut, dan tidak langsung “*to the point*”, ke semuanya itu merupakan seni dalam bentuk komunikasi sesuai dengan kondisi saat itu, sehingga tujuan yang diinginkan tercapai.

Berikutnya berkaitan dengan pekerjaan yang harus diselesaikan dalam organisasi. Ada standar-standar yang harus dipenuhi dalam menyelesaikan pekerjaan, terutama berhubungan dengan kualitas produk yang dihasilkan organisasi apakah itu berupa produk jasa maupun barang. Kualitas produk akan terjamin apabila fungsi-fungsi manajemen berupa perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan berjalan dengan baik. Dalam dunia industri, manajemen mutu produk sangat penting dan terjamin yang harus selalu dipelihara agar konsumen tidak kecewa dan beralih ke produk sejenis dari perusahaan lain.

Sebagai contoh sekarang ini kebutuhan masyarakat terhadap air bersih terutama air minum sangat tinggi, tidak saja di perkotaan tetapi sudah masuk ke pelosok-pelosok negeri di pedesaan. Kebutuhan terhadap air minum bersih diikuti pula oleh gaya hidup dan teknologi penyediaan air bersih yang relatif murah dan sederhana. Hasilnya masyarakat tidak lagi memasak air minum untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari sebagaimana terjadi pada orang tua atau kakek nenek kita 20 tahun yang lalu. Dengan uang Rp5.000 rupiah masyarakat sudah dapat satu galon berisi lebih kurang 19 liter air. Apabila kualitas air isi ulang ini tidak layak minum tentu masyarakat akan beralih pada produk lain walaupun harganya jauh lebih mahal. Manajer yang bertanggung jawab dalam memproduksi air galon isi ulang tentu harus berusaha mempertahankan kualitas tersebut dan jika perlu melakukan perubahan-perubahan yang inovatif untuk keberlanjutan usahanya.

Dalam organisasi, orang-orang yang bertindak sebagai pelaksana pekerjaan haruslah dijaga dan dipelihara perasaan mereka, karena melalui merekalah pekerjaan yang dilaksanakan dapat mencapai keinginan bersama tercapai. Tidaklah mudah mengatur orang banyak yang datang dari berbagai

latar belakang kehidupan sosial yang berbeda-beda. Perbedaan-perbedaan yang harus disatukan menjadi satu kekuatan dalam organisasi untuk sehingga dapat menghasilkan suatu produk bersama yang menjadi usaha/tujuan organisasi.

Banyak ahli memberikan definisi manajemen dengan berbagai penekanan yang berbeda satu dengan yang lain. Pengertian manajemen dari beberapa penulis berikut ini memperlihatkan persamaan konsep dalam manajemen secara umum. Beberapa pendapat tentang pengertian manajemen menurut beberapa ahli manajemen yaitu.

- a. Menurut **Horold Koontz** dan **Cyril O'donnell** yaitu Manajemen adalah usaha untuk mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain.
- b. Menurut **R. Terry** yaitu manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pergerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.
- c. Menurut **James A.F. Stoner** yaitu manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.
- d. Menurut **Mary Parker Follet** yaitu suatu seni, karena untuk melakukan suatu pekerjaan melalui orang lain dibutuhkan keterampilan khusus.
- e. Menurut **Oey Liang Lee** yaitu manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan dari pada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- f. **Clayton Reeser** berpendapat bahwa manajemen ialah pemanfaatan sumber daya fisik dan manusia melalui usaha yang terkoordinasi dan diselesaikan dengan mengerjakan fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, pengarahan, dan pengawasan. Dalam pendapat ini disadari betul betapa pentingnya peranan sumber daya (*resources*) yang dimiliki organisasi, baik sumber daya manusia (*humanresources*) maupun sumber daya material. Karena pemanfaatan kedua sumber daya tersebut oleh manajer dalam suatu organisasi secara efektif dan efisien akan mengoptimalkan pencapaian tujuan organisasi. Pemanfaatan sumber daya organisasi tersebut dimulai dari melakukan perencanaan yang tepat, pengorganisasian yang mantap, penyusunan staf yang tepat

dan profesional, pengarahan, dan pengawasan yang terkendali dengan baik akan menjamin berfungsinya proses manajerial.

- g. Menurut **Reksohadiprodo** dalam bukunya *Dasar-dasar Manajemen* antara lain mengatakan sebagai berikut.

*“Suatu usaha merencanakan, mengorganisir, mengarahkan, mengkoordinasi serta mengawasi kegiatan dalam suatu organisasi agar tercapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif”.*

Jika definisi-definisi di atas diperhatikan, memang ada perbedaan, tetapi pada dasarnya para penulis mengemukakan inti masalah yang sama. Perbedaannya hanya bersifat gradual saja dan disebabkan oleh perbedaan latar belakang penulis, keadaan, dan sudut penalaran yang dilakukan. Kesimpulan yang dapat kita tarik dari semua definisi di atas adalah sebagai berikut.

- a. Manajemen adalah perpaduan antara ilmu pengetahuan dan seni.
- b. Manajemen adalah proses yang sistematis, terkoordinasi dan kooperatif dalam usaha-usaha memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.
- c. Manajemen mempunyai tujuan tertentu, berhasil tidaknya tujuan itu tergantung pada kemampuan mempergunakan segala potensi yang ada.
- d. Manajemen hanya dapat diterapkan pada sekelompok manusia yang bekerja sama secara formal serta mempunyai tujuan yang sama pula.
- e. Manajemen hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan dengan efektif dan efisien.
- f. Dalam manajemen, kepemimpinan merupakan faktor yang sangat dominan.
- g. Manajemen merupakan sistem kerja sama yang kooperatif dan rasional.
- h. Manajemen didasarkan pada pembagian kerja, tugas, dan tanggung jawab yang teratur.

Dari kesimpulan di atas maka, manajemen dapat pula dinyatakan sebagai suatu kegiatan dalam mencapai tujuan organisasi dengan segala sumber daya yang dimilikinya yang digunakan secara efisien dan efektif. Kedua kata ini sering sekali digunakan dalam kehidupan sehari-hari. Namun sering kali apa yang dimaksud dengan kedua kata tersebut tidak dipahami secara tepat. Efisien berkaitan dengan sesuatu dengan benar. Artinya adalah bahwa seorang manajer menggunakan waktu, uang, dan sumber daya manusia dan

sumber daya lainnya secara benar sehingga semua sumber daya secara bersama-sama digunakan untuk mencapai tujuan. Efisien berkaitan dengan mengerjakan sesuatu dengan benar (*doing thing right*). Sementara itu efektif berkaitan dengan mencapai hasil atau tujuan. Jadi dengan penggunaan sumber daya yang efisien belum tentu efektif jika tujuan yang diinginkan belum tercapai. Efektif adalah mengerjakan sesuatu yang benar (*doing the right thing*). Dengan demikian maka penting dipahami bahwa dalam mengelola suatu organisasi maka tujuan yang hendak dicapai sebaiknya selalu dengan menggunakan sumber daya yang ada secara efisien dan efektif dalam mencapai tujuan organisasi yang diinginkan.

Pentingnya manajemen untuk pengembangan ekonomi telah diyakini banyak orang selama satu setengah dekade terakhir. Ada kesenjangan yang signifikan antara manajemen yang efektif di negara maju dan negara-negara terbelakang. Dengan anggapan bahwa pembangunan adalah fungsi dari tidak hanya sumber daya modal, fisik dan material, tetapi juga dari pemanfaatan yang optimal dari pada mereka. Manajemen yang efektif tidak hanya menghasilkan lebih banyak *output* barang dan jasa dengan sumber daya yang diberikan, tetapi juga mengembangkannya melalui penggunaan ilmu pengetahuan dan teknologi yang lebih baik. Tingkat pertumbuhan ekonomi yang tinggi negara maju dapat dicapai melalui manajemen yang lebih efisien dan efektif dari bisnis dan organisasi sosial lainnya. Bagi negara-negara yang sedang berkembang atau terbelakang, apa yang terjadi dalam pembangunan adalah sebaliknya di mana kegiatan-kegiatan ekonomi tidak berjalan dengan efektif dan efisien. Biaya ekonomi yang tinggi dan birokrasi yang panjang dan berbelit-belit menyebabkan penggunaan sumber daya tidak digunakan secara baik untuk menghasilkan produksi yang optimal.

## 2. Pengertian Manajemen Menurut Bahasa

Manajemen berasal dari bahasa Inggris "*management*" yang berasal dari kata dasar "*manage*". Definisi *manage* menurut kamus Oxford adalah "*to be in charge or make decisions in a business or an organization*" (memimpin atau membuat keputusan di perusahaan atau organisasi). Dan definisi *management* menurut kamus Oxford adalah "*the control and making of decisions in a business or similar organization*" (pengendalian dan pengambilan keputusan di perusahaan atau organisasi sejenis).

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) manajemen adalah "penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran" atau

pimpinan yang bertanggung jawab atas jalannya perusahaan dan organisasi. Sedangkan pengertian manajemen menurut Kamus Oxford adalah “*the process of dealing with or controlling people or things*” (Proses berurusan dengan atau mengendalikan orang atau benda).

### 3. Ruang Lingkup Manajemen dan Organisasi

Manajemen meliputi berbagai kegiatan yang tidak ada satu definisi tunggal yang dapat meliputi semua aspek manajemen. Itulah sebabnya, sering dikatakan bahwa ada banyak definisi manajemen sebanyak penulis di bagian manajemen tersebut. Namun, definisi yang diberikan oleh James A.F. Stoner mencakup semua aspek penting dari manajemen. Menurut Stoner, “*Management is the process of planning, organizing, leading and controlling the efforts of organization members and of using all other organizational resources to achieve stated organizational goals*”. Secara harfiah dapatlah dikatakan bahwa definisi dari Stoner adalah “manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengawasi usaha anggota organisasi dan penggunaan semua sumber daya yang dimiliki organisasi untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

Dari definisi **Stoner** tersebut paling tidak mencakup:

- a. manajemen merupakan suatu proses yang berkelanjutan;
- b. beberapa kegiatan yang saling terkait harus dilakukan oleh manajer terlepas dari level mereka untuk mencapai tujuan yang diinginkan;
- c. manajer menggunakan sumber daya organisasi, baik fisik dan sumber daya manusia, untuk mencapai tujuan;
- d. manajemen bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi dengan memastikan penggunaan sumber daya yang efektif untuk kepentingan terbaik masyarakat.

Dari berbagai definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen yaitu koordinasi semua sumber daya melalui proses perencanaan, pengorganisasian, penetapan tenaga kerja, pengarahan dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Manajemen merupakan suatu ilmu dan seni, sebab antara keduanya tidak bisa dipisahkan. Manajemen sebagai suatu ilmu pengetahuan, karena telah dipelajari sejak lama, dan telah diorganisasikan menjadi suatu teori. Hal ini dikarenakan di dalamnya menjelaskan tentang gejala-gejala manajemen, gejala-gejala ini

lalu diteliti dengan menggunakan metode ilmiah yang dirumuskan dalam bentuk prinsip-prinsip yang diwujudkan dalam bentuk suatu teori.

Sedangkan manajemen sebagai suatu seni, di sini memandang bahwa di dalam mencapai suatu tujuan diperlukan kerja sama dengan orang lain, bagaimana cara memerintahkan pada orang lain agar mau bekerja sama. Pada hakikatnya kegiatan manusia pada umumnya adalah *managing* (mengatur) untuk mengatur di sini diperlukan suatu seni, bagaimana orang lain memerlukan pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama.

Manajemen merupakan sarana untuk mencapai tujuan organisasi dengan memanfaatkan alat yang tersedia semaksimal mungkin. Akan tetapi perlu diperhatikan bahwa dalam mencapai tujuan perusahaan harus memperhatikan secara optimal terhadap kepentingan-kepentingan yang menyangkut kepentingan konsumen, penanam modal, karyawan, pemerintah, masyarakat, dan supplier.

Istilah manajemen mengacu kepada suatu proses mengkoordinasi dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan kerja agar diselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain. Proses menggambarkan fungsi-fungsi yang berjalan terus atau kegiatan-kegiatan utama yang dilakukan oleh para manajer. Manajemen mempunyai fungsi universal yang dapat diimplementasikan pada semua organisasi baik institusi pemerintah, sekolah, dunia usaha maupun industri. Secara fungsional suatu organisasi mempunyai persamaan yang mendasar dalam permasalahan pengolahannya. Manajemen merupakan kegiatan pokok yang dilakukan seorang pemimpin karena dia menjabat sebagai manajer untuk mengolah *input* menjadi *output* melalui proses manajemen di dalam suatu organisasi.

Berbagai bentuk organisasi dengan tujuan yang berbeda-beda dengan visi dan misi yang dimilikinya dapat dengan mudah ditemukan dalam kehidupan sehari-hari di masyarakat. Kata organisasi berasal dari istilah Yunani *organon* dan istilah Latin *organum* yang berarti alat, bagian, anggota, atau badan. James D. Mooney mengatakan: “organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai suatu tujuan bersama”, sedangkan Chester I. Barnard memberi pengertian organisasi sebagai suatu sistem dari aktivitas kerja sama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih.

Adapun ciri-ciri dari suatu organisasi yaitu:

- a. Terdapat komponen atau kelompok (batasan atasan dan bawahan), yaitu adanya orang yang dapat dikenal dan saling mengenal.

- b. Adanya kerja sama (*cooperative*) yang terstruktur dari sekelompok orang.
- c. Adanya kegiatan yang berbeda-beda, tetapi satu sama lain saling berkaitan (*independent part*) yang merupakan kesatuan kegiatan.
- d. Tiap-tiap orang memberikan sumbangan atau kontribusinya berupa tenaga, pemikiran dan lain-lain.
- e. Ada tujuan yang ingin dicapai.
- f. Ada sasaran.
- g. Ada keterikatan format dan tata tertib yang harus ditaati.
- h. Ada pendelegasian wewenang dan koordinasi tugas-tugas.

Dari ciri-ciri organisasi di atas dapat dikatakan bahwa organisasi merupakan sistem kerja sama antara dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan bersama yang terstruktur baik pembagian kerja maupun tata pemegang posisi yang bekerja sama secara tertentu.

### C. KARAKTERISTIK MANAJEMEN

Manajemen merupakan kegiatan yang mempunyai ciri-ciri penting yang berbeda-beda seperti berikut ini.

1. **Sumber Daya Ekonomi:** Manajemen adalah satu kesatuan faktor-faktor produksi secara bersama-sama; tanah, tenaga kerja dan modal. Seiring dengan meningkatnya industri, maka kebutuhan terhadap manajer meningkat pula. Perusahaan akan berhasil jika manajemen perusahaan berlangsung dengan efisien, dan sebaliknya akan merugi bila terjadi ketidakefisienan.
2. **Berorientasi pada Tujuan:** Manajemen merupakan kegiatan yang berorientasi pada tujuan. Manajemen mengkoordinasikan usaha-usaha karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Keberhasilan manajemen diukur luasnya jangkauan tujuan organisasi yang dicapai. Sangat penting dipahami bahwa tujuan organisasi harus didefinisikan dengan baik dan dipahami dengan benar oleh manajemen di berbagai tingkatan.
3. **Proses yang Berbeda:** Manajemen adalah proses yang berbeda yang terdiri dari fungsi seperti perencanaan, pengorganisasian, kepegawaian, mengarahkan dan mengendalikan. Fungsi-fungsi ini begitu terjal sehingga tidak mungkin untuk meletakkan persis urutan berbagai fungsi.

4. **Kekuatan Integratif:** Inti dari manajemen adalah integrasi sumber daya manusia dan lainnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Semua sumber daya ini tersedia bagi mereka yang mengelola. Manajer menerapkan pengetahuan, pengalaman dan prinsip-prinsip manajemen untuk mendapatkan hasil dari para pekerja dengan menggunakan sumber daya non-manusia. Manajer juga berusaha untuk menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan organisasi untuk kelancaran kerja organisasi.
5. **Sistem Otoritas:** Manajemen sebagai tim manajer merupakan sistem otoritas, hierarki komando dan kontrol. Manajer pada tingkat yang berbeda memiliki tingkat yang bervariasi wewenang. Umumnya, ketika kita bergerak ke bawah dalam hierarki manajerial, tingkat kewenangan secara bertahap dikurangi. Otoritas memungkinkan manajer untuk menjalankan fungsinya secara efektif.
6. **Bidang Multi-Disiplin:** Manajemen telah tumbuh sebagai bidang studi mengambil bantuan dari begitu banyak disiplin ilmu lain seperti teknik, antropologi, sosiologi dan psikologi. Banyak literatur manajemen adalah hasil dari asosiasi disiplin ini. Misalnya, orientasi produktivitas mendapatkan inspirasi dari teknik industri dan orientasi hubungan manusia dari psikologi. Demikian pula, penelitian sosiologi dan operasi telah berkontribusi pada pengembangan ilmu manajemen.
7. **Aplikasi Universal:** Manajemen bersifat universal. Prinsip-prinsip dan teknik manajemen sama berlaku di bidang bisnis, pendidikan, militer, pemerintah dan rumah sakit. Henri Fayol menyarankan bahwa prinsip-prinsip manajemen akan berlaku lebih atau kurang dalam setiap situasi. Prinsip-prinsipnya berpedoman yang fleksibel dan mampu beradaptasi dengan setiap organisasi di mana upaya manusia harus dikoordinasikan.

Manajemen merupakan ilmu pengetahuan yang bersifat universal yang tersusun secara sistematis yang mencakup prinsip-prinsip dan konsep-konsep yang cenderung benar dalam semua situasi manajerial. Manajemen sebagai ilmu pengetahuan dapat diaplikasikan dalam semua organisasi seperti organisasi sekolah, perusahaan, pemerintah, sosial, keagamaan, kepemudaan, organisasi keluarga dan sebagainya. Fungsi manajemen dapat diterapkan pada organisasi yang berorientasi pada keuntungan (profit) maupun non profit, besar ataupun kecil.

## **D. MANAJEMEN SEBAGAI KONSEP**

Kata manajemen dapat mempunyai arti yang berbeda-beda dalam penggunaannya dan sangat penting untuk memahami definisi-definisi yang berbeda-beda tersebut. Kata manajemen bisa dipertimbangkan sebagai berikut.

### **1. Manajemen Sebagai Suatu Proses**

Sering kita mendengar bahwa “perusahaan tersebut dikelola dengan baik” atau “organisasi tersebut salah manajemen”. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa (1) manajemen merupakan jenis pekerjaan (2) kadang-kadang kegiatan menunjukkan kinerja yang bagus sekali dan kadang-kadang tidak bagus. Anda mengatakan hal tersebut menunjukkan bahwa manajemen merupakan suatu proses. Sejak akhir abad ke-19, sangat umum dalam praktiknya mendefinisikan manajemen dalam bentuk empat fungsi manajer yaitu merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan. Ada juga yang menyatakan dalam bentuk perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, dan memimpin.

### **2. Manajemen Sebagai Suatu Disiplin**

Jika Anda mengatakan Anda adalah mahasiswa manajemen atau jurusan manajemen, Anda mengacu pada disiplin manajemen. Mengklasifikasikan manajemen sebagai suatu disiplin ilmu menyiratkan bahwa itu adalah kumpulan pengetahuan yang terakumulasi yang dapat dipelajari. Dengan demikian manajemen sebagai subjek dengan prinsip, konsep dan teori. Tujuan utama mempelajari disiplin manajemen adalah belajar dan memahami prinsip, konsep, dan teori manajemen dan bagaimana menerapkannya dalam proses pengelolaan.

### **3. Manajemen Sebagai Orang**

Apakah Anda mengatakan, "Perusahaan itu memiliki tim manajemen yang sama sekali baru" atau "Dia adalah manajer terbaik yang pernah saya tangani" yang Anda maksud adalah orang-orang yang membimbing, mengarahkan, dan dengan demikian, mengelola organisasi. Manajemen kata yang digunakan dengan cara ini mengacu pada orang-orang, manajer yang terlibat dalam proses manajemen.

#### 4. Manajemen Sebagai Karier

“Bapak X telah memegang beberapa posisi manajerial sejak bergabung dengan bank setelah lulus dari perguruan tinggi”. Pernyataan ini menyiratkan bahwa manajemen adalah karier. Orang-orang yang mencurahkan kehidupan kerja mereka ke proses kemajuan manajemen melalui serangkaian kegiatan baru dan, sering kali, tantangan baru. Lebih dari sebelumnya, lingkungan bisnis saat ini berubah dengan cepat dan kompetitif, menghadirkan tantangan, peluang, dan penghargaan bagi individu yang mengejar manajemen sebagai karier.

#### E. SIFAT MANAJEMEN

Manajemen telah dikonseptualisasikan sebelumnya dalam beberapa penjelasan sebelumnya, sebagai sosial proses di mana manajer suatu perusahaan mengintegrasikan dan mengoordinasikan sumber daya untuk pencapaian tujuan umum. Manajemen telah dikembangkan menjadi bagian pengetahuan dan disiplin yang dapat diidentifikasi secara terpisah selama melewati beberapa dekade. Praktik manajemen sebagai seni tentu saja suatu upaya manusia yang terorganisir untuk pencapaian tujuan bersama. Manajemen juga telah memperoleh beberapa karakteristik profesi baru-baru ini. Perusahaan besar dan menengah di India dan tempat lain dikelola oleh manajer profesional - manajer yang memiliki sedikit atau tanpa bagian dalam kepemilikan perusahaan dan memandang manajemen sebagai karier. Sifat manajemen sebagai ilmu, sebagai seni dan sebagai profesi didiskusikan sebagai berikut.

Seorang pimpinan organisasi atau manajer dituntut untuk memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam bidang manajemen sehingga diharapkan mampu mengaplikasikan ilmunya pada situasi dan kondisi yang tepat guna mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Selain memiliki pengetahuan dan keterampilan, seorang manajer dituntut untuk bersifat fleksibel dalam menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi lingkungan yang selalu berubah-ubah. Sebagai contoh yaitu harga material atau bahan baku produksi selama mengalami perubahan harga, daya beli masyarakat selalu berubah seiring dengan kondisi perekonomian suatu negara, kebutuhan konsumen selalu berubah mengikuti kondisi perekonomian suatu negara, kebutuhan konsumen selalu berubah seiring dengan tingkat ekonomi dan sebagainya.

Pekerjaan seorang manajer tidak terlepas dari organisasi. Secara umum organisasi diartikan sebagai kumpulan dua atau lebih orang yang bekerja sama secara terkoordinasi dan terstruktur untuk mencapai tujuan tertentu. Organisasi diperlukan untuk pencapaian tujuan organisasi. Proses manajemen mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Meskipun secara teoritis proses manajemen menunjukkan hubungan yang logis dalam praktik, proses manajemen yang dilakukan tidak selalu urut, dan sering kali dikerjakan secara simultan.

## **F. MANAJEMEN DAN ADMINISTRASI**

Dalam kehidupan sehari-hari kita sering menggunakan kedua kata manajemen dan administrasi untuk menunjukkan suatu kondisi yang sama. Manajemen sama dengan administrasi dan begitu pula sebaliknya. Untuk membedakannya dalam tulisan pada modul ini Anda diberikan pemahaman yang berbeda antara keduanya, walaupun beberapa penulis tidak membedakan antara keduanya. Beberapa penulis yang membedakan antara manajemen dan administrasi di antaranya adalah Oliver Sheldon, Florence dan Tead, Spriegel and Lansburg, beberapa penulis lainnya. Menurut mereka, manajemen berfungsi terutama berkaitan dengan pelaksanaan atau penerapan dari kebijakan yang diajukan oleh administrasi. Sebaliknya penulis yang bernama Brech menyatakan bahwa manajemen lebih luas dari administrasi di mana administrasi merupakan bagian dari manajemen. Perbedaan sudut pandang antara manajemen dan administrasi akan didiskusikan dalam beberapa poin berikut ini yaitu.

1. Administrasi berkaitan dengan determinasi kebijakan dan manajemen berkaitan dengan implementasi kebijakan. Administrasi mempunyai fungsi yang lebih tinggi.

Oliver Shelden setuju bahwa administrasi menyangkut dengan penentuan kebijakan perusahaan, koordinasi keuangan, produksi dan distribusi, penyelesaian arah dan tujuan organisasi, dan kontrol akhir dari eksekutif. Manajemen yang tepat berkaitan dengan pelaksanaan kebijakan dalam batas-batas yang ditetapkan oleh administrasi dan kerja organisasi pada khususnya. Administrasi menentukan organisasi; manajemen menggunakannya. Administrasi mendefinisikan tujuan; manajemen berusaha ke arah tujuan tersebut.

2. Administrasi mengacu pada pembuatan kebijakan sedangkan manajemen mengacu pada pelaksanaan kebijakan yang ditetapkan oleh administrasi. Pandangan ini dipegang oleh Tead, Spriegel, dan Walter. Administrasi adalah fase bisnis perusahaan yang memperhatikan dirinya sendiri dengan penentuan institusional secara keseluruhan tujuan dan kebijakan yang tidak perlu diikuti dalam mencapai tujuan. Administrasi adalah fungsi determinatif; di samping itu, manajemen adalah fungsi eksekutif yang terutama berkaitan dengan melaksanakan kebijakan luas yang ditetapkan oleh pengelola. Tabel berikut ini memperlihatkan perbedaan antara Administrasi dan manajemen.

Tabel 1.1  
Perbedaan antara Administrasi dan Manajemen

No.	Basis	Administrasi	Manajemen
1	Pengertian	Administrasi menyangkut dengan formulasi tujuan, rencana dan kebijakan organisasi	Menyelesaikan pekerjaan dengan orang lain
2	Sifat Pekerjaan	Berkaitan dengan Pengambilan Keputusan. Administrasi adalah fungsi pemikiran	Berkaitan dengan pelaksanaan keputusan. Manajemen fungsi pelaksanaan (kerja)
3	Pengambilan Keputusan	Administrasi menentukan apa yang dilakukan dan kapan dilakukan	Manajemen memutuskan siapa yang akan melaksanakan keputusan administratif
4	Status	Manajemen berada pada tingkat yang lebih tinggi.	Manajemen relevan pada tingkat yang lebih rendah dari organisasi

*Sumber:* Subject: Management Concepts and Organizational Behaviour, <http://www.ddegjust.ac.in/studymaterial/mcom/mc-101.pdf>.

- a. Manajemen merupakan istilah generik dan termasuk administrasi.
- b. Tidak ada perbedaan antara istilah manajemen dan administrasi dan keduanya bisa dipakai bergantian.



## LATIHAN

---

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Jelaskan pengertian manajemen menurut 3 orang ahli yang Anda ketahui
- 2) Jelaskan pentingnya sebuah manajemen dalam sebuah perusahaan sebagai suatu proses.
- 3) Jelaskan hubungan manajemen dan organisasi dalam perusahaan sebagai suatu ilmu dan seni.

### *Petunjuk Jawaban Latihan*

Untuk dapat menjawab soal-soal latihan di atas, Anda harus mempelajari kembali Kegiatan Belajar 1 tentang Pengertian Manajemen Dalam Organisasi.



## RANGKUMAN

---

1. Manajemen dapat didefinisikan sebagai kegiatan yang selalu melibatkan orang lain untuk mencapai tujuannya. Agar tujuan perusahaan atau organisasi tercapai maka manajemen memerlukan suatu proses. Proses berkaitan dengan perencanaan, pengawasan, memimpin, pengorganisasian dan sebagainya. Dalam proses diperlukan juga seni mengatur, yang berkaitan dengan bagaimana secara sosial hubungan-hubungan antara karyawan dengan atasan bisa terjalin dengan baik.
2. Agar pekerjaan-pekerjaan manajerial dalam organisasi dapat terlaksana dengan baik maka perlu diperhatikan pula tujuh karakteristik manajemen yang berkaitan dengan sumber daya ekonomi, berorientasi pada tujuan, proses yang berbeda-beda, kekuatan integratif, sistem otoritas, bidang multidisiplin, dan aplikasi universal. Dengan memahami karakteristik manajemen maka seorang manajer akan lebih dapat menjalankan tugas-tugas manajerialnya dengan baik.



## TES FORMATIF 1

---

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- A Jika (1) dan (2) benar,
  - B Jika (1) dan (3) benar,
  - C Jika (2) dan (3) benar,
  - D Jika (1), (2), dan (3) benar
- 
- 1) Manajemen merupakan kegiatan pokok yang dilakukan seorang ....
    1. manajer
    2. pemimpin
    3. petugas perusahaan
  
  - 2) Dalam manajemen suatu usaha diperlukan ....
    1. perencanaan
    2. koordinasi
    3. pengawasan
  
  - 3) Manajemen dapat dilihat dari tiga pengertian sebagai ....
    1. proses
    2. panduan
    3. kolektivitas
  
  - 4) Manajemen juga disebut sebagai suatu ....
    1. bijaksana
    2. ilmu
    3. seni
  
  - 5) Manajemen merupakan sarana mencapai tujuan dengan memperhatikan secara optimal kepentingan ....
    1. pemerintah
    2. masyarakat
    3. konsumen
  
  - 6) Dalam usaha-usaha memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya Manajemen bertindak sebagai suatu ....
    1. proses yang sistematis
    2. terkoordinasi
    3. kooperatif

- 7) Ciri-ciri dari organisasi yaitu adanya ....
  1. tempat
  2. kelompok
  3. kerja sama
  
- 8) Manajemen merupakan kegiatan yang mempunyai ciri-ciri penting yang berbeda-beda seperti berikut ini ....
  1. sumber daya ekonomi
  2. sumber pendidikan
  3. proses yang berbeda
  
- 9) Manajemen juga dapat dipertimbangkan menjadi suatu ....
  1. proses
  2. tradisi
  3. disiplin
  
- 10) Perbedaan antara manajemen dan administrasi terletak pada ....
  1. pekerjaan
  2. pengambilan keputusan
  3. dokumentasi

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 1.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali

80 - 89% = baik

70 - 79% = cukup

< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

**KEGIATAN BELAJAR 2****Fungsi-fungsi Manajemen**

Berbicara tentang manajemen, tidak akan bisa lepas dari membicarakan fungsi-fungsi yang terkandung di dalamnya. Cakupan manajemen yang sangat luas sebagaimana dijelaskan pada Kegiatan Belajar 1, memerlukan pemahaman bersama bahwa untuk memahami pemanfaatan manajemen dalam setiap aspek kegiatan organisasi harus memahami betapa pentingnya fungsi-fungsi manajemen tersebut dalam menggapai tujuan organisasi yang sudah ditetapkan sebelumnya. Maka dari itu perlu dipahami apa saja fungsi-fungsi manajemen dalam organisasi. Pada awal abad ke-20, seorang industrialis Perancis bernama Henri Fayol menyatakan bahwa manajemen memiliki lima fungsi utama yaitu perencanaan, pengorganisasian, penguasaan (memimpin), koordinasi, dan pengendalian (Hill dan McShane, 2006). Banyak perubahan yang sudah terjadi sejak Fayol menulis tentang manajemen. Berbagai versi modifikasi dari daftar Fayol bermunculan, tetapi satu hal yang pasti adalah paling tidak empat fungsi dari daftar Fayol masih banyak digunakan.

Praktik manajemen adalah setua peradaban manusia, ketika orang mulai hidup bersama dalam kelompok, karena setiap kelompok manusia membutuhkan manajemen dan sejarah manusia penuh dengan kegiatan organisasi. Bahkan sekelompok manusia terkecil dalam masyarakat kita. Keluarga juga membutuhkan manajemen. Kepala keluarga bertindak sebagai manajemen puncak dan ibu rumah tangga bertindak sebagai manajer rumah. Dia berencana tentang pekerjaan yang harus diselesaikan, bagaimana pekerjaannya dilakukan, siapa yang melakukan pekerjaan dan apakah pekerjaan dilakukan dengan benar atau tidak. Dia melakukan semua empat fungsi manajemen yaitu merencanakan anggaran dan kegiatan sehari-hari, mengatur hal-hal dan kegiatan orang yang berbeda, mengarahkan para pelayan dan anggota keluarga yang berbeda dan mengendalikan aktivitas anggota keluarga yang berbeda. Keluarga adalah sebuah bentuk kelompok manusia yang sangat informal. Bahkan jika kelompok manusia informal ini jika tidak dikelola dengan benar, akan menyebabkan persoalan besar di rumah tangga. Jadi jangan hanya membayangkan tentang lembaga besar dan kompleks yang muncul belakangan ini. Selama lima dekade terakhir, manajemen sebagai disiplin telah menarik perhatian akademisi dan praktisi

pada tingkat yang sangat besar. Dasar alasan di balik fenomena ini adalah semakin pentingnya manajemen dalam kehidupan sehari-hari orang.

Proses manajemen menunjukkan bahwa semua manajer dalam organisasi melakukan fungsi-fungsi tertentu untuk mendapatkan hal-hal yang dilakukan oleh orang lain. Namun, apa fungsi-fungsi ini yang terdiri dari proses manajemen tidak cukup jelas dan pandangan yang berbeda telah ditunjukkan oleh berbagai ahli dalam tulisan-tulisan mereka. Sederetan daftar dari penulis mengenai fungsi manajemen bervariasi dengan jumlah mulai dari tiga hingga delapan atau lebih. Berbagai pendapat mengenai fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan beberapa penulis.

Louis A. Allen	:	<i>Leading, Planning, Organizing, Controlling.</i>
Prajudi Atmosudirdjo	:	Perencanaan, Organisasi, Komando, Kontrol
John Robert Beishline	:	<i>Planning, Organizing, Directing, atau Actualing, Controlling.</i>
Henry Fayol	:	<i>Planning, Organizing, Commanding, Coordinating, Controlling.</i>
Luther Gullich	:	<i>Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting.</i>
Koontz and O'Donnel	:	<i>Organizing, Staffing, Directing, Planning, Controlling.</i>
William H. Newman	:	<i>Planning, Organizing, Assembling, Resources, Directing, Controlling.</i>
Dr. S. P. Siagian., M.P.A	:	<i>Planning, Organizing, Motivating, Controlling, Planning, Decision making, Directing,</i>
The Liang Gie	:	<i>Coordinating, Controlling, Improving, Planning, Organizing, Coordinating, Actualing, Leading, Communiting,</i>
Dr. Winardi, S.E.	:	<i>Controlling, Forecasting, Planning, Organizing, Commanding, Coordinating, Controlling.</i>
Lyndak F. Urwick	:	<i>Planning, Organizing, Actuating,</i>
George R. Terry	:	<i>Controlling.</i>
William Spriegel	:	<i>Planning, Organizing, Controlling.</i>

Banyak fungsi manajemen akan tetapi dapat diwakili oleh 4 fokus yaitu *planning, organizing, leading* dan *controlling*.

### **A. PLANNING (PERENCANAAN)**

*Planning* atau perencanaan merupakan fungsi utama dalam manajemen. Perencanaan adalah proses formal di mana manajer memilih tujuan, mengidentifikasi tindakan untuk mencapai tujuan tersebut, mengalokasikan tanggung jawab untuk menerapkan tindakan kepada individu atau unit tertentu, mengukur keberhasilan tindakan dengan membandingkan hasil aktual terhadap sasaran, dan merevisi rencana yang sesuai. Perencanaan berlangsung di berbagai tingkat dalam suatu organisasi dan merupakan bagian yang mendarah daging dari pekerjaan seorang manajer. Perencanaan digunakan oleh manajer senior untuk mengembangkan strategi keseluruhan untuk suatu organisasi (strategi adalah tindakan yang diambil oleh para manajer untuk mencapai tujuan organisasi), di mana penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai suatu hasil yang diinginkan. Antara perencanaan dan strategi saling terkait satu dengan yang lain.

Perencanaan, bagaimanapun juga, melampaui pengembangan strategi termasuk regulasi dari berbagai kegiatan organisasi yang sangat luas. Misalnya, manajer merencanakan pengeluaran setiap tahun dalam proses penganggaran, manajer menyusun rencana untuk membangun pabrik baru, membuka kantor baru, menerapkan sistem informasi baru, meningkatkan sistem kontrol inventaris, memperkenalkan produk baru, meluncurkan kampanye pemasaran baru, menggulirkan program tunjangan karyawan, menangani krisis, dan seterusnya. Banyak dari rencana ini terkait dengan strategi perusahaan. Alokasi sumber daya keuangan yang ditentukan dalam anggaran organisasi untuk tahun mendatang, misalnya, harus didorong oleh strategi organisasi. Meskipun perencanaan merupakan kegiatan yang penting dalam menghasilkan strategi, namun perlu dipahami bahwa proses pembuatan strategi juga penting. Membuat strategi adalah suatu proses berpikir yang terus menerus tentang strategi apa yang perlu diambil oleh organisasi dalam mencapai tujuannya. Manajer selalu berpikir strategi apa yang akan diambil oleh kompetitor, menganalisisnya, dan juga harus berpikir seandainya terjadi perubahan dalam organisasi atau aturan pemerintah yang dapat mempengaruhi organisasi, membandingkan keuntungan dan kerugian

dalam menentukan strategi dan pada akhirnya, memilih tindakan yang terbaik menurut pertimbangan manajer.

Meskipun perencanaan merupakan suatu proses formal dalam menghasilkan strategi pada suatu organisasi, strategi bisa pula muncul tanpa ada perencanaan.

Perumusan perencanaan merupakan penetapan jawaban kepada enam pertanyaan berikut.

1. Tindakan apa yang harus dikerjakan?
2. Apakah sebabnya tindakan itu harus dikerjakan?
3. Di manakah tindakan itu harus dikerjakan?
4. Kapankah tindakan itu harus dikerjakan?
5. Siapakah yang akan mengerjakan tindakan itu?
6. Bagaimanakah caranya melakukan tindakan itu?

Dalam implementasinya kegiatan perencanaan yang disusun hendaknya mempertimbangkan hal-hal berikut ini.

### **1. Perencanaan adalah Menetapkan *Alternatif***

Perencanaan yang dibuat secara mendadak kemungkinan hasilnya tidak/kurang baik sebab dengan demikian kita tidak/kurang mempunyai waktu untuk dapat berpikir dengan baik. Mungkin suatu keputusan yang baik dapat diambil secara mendadak, tapi perencanaan merupakan suatu kumpulan keputusan yang saling berkaitan sehingga tidak dapat dilakukan secara mendadak. Dalam membuat suatu perencanaan yang baik maka sebelumnya kita harus “menetapkan alternatif-alternatif dan kemungkinan” kita memilih satu atau beberapa alternatif yang kita anggap paling baik. Dalam membuat perencanaan sering kali kita dihadapkan pada berbagai pertimbangan yang perlu diperhatikan dan cenderung bersifat kompleks di antaranya fasilitas, personalia, dan sebagainya. Dalam menetapkan alternatif tersebut serta memilih alternatif yang paling baik tidaklah semudah apa yang kita pikirkan. Hal ini berarti untuk menetapkan serta memilihnya diperlukan waktu yang cukup agar kita dapat berpikir dengan baik.

### **2. Perencanaan Harus Realistis dan Ekonomis**

Adanya waktu yang cukup diharapkan agar kita dapat berpikir dengan lebih baik, sehingga perencanaan yang kita buat diharapkan akan lebih baik pula. Tapi yang dimaksud dengan perencanaan yang baik salah satunya harus

bersifat realistis dan ekonomis. Hal ini merupakan syarat mutlak bagi perencanaan yang baik. Dengan demikian dalam menetapkan alternatif dalam perencanaan kita harus mampu menilai apakah alternatif yang dikemukakan realistis atau tidak. Alternatif rencana juga perlu mempertimbangkan kemungkinan untuk dapat direalisasi atau tidak. Dengan perencanaan yang realistis tapi ekonomis maka berarti tujuan yang telah ditetapkan mempunyai kemungkinan besar untuk dapat dicapai, tapi secara ekonomis dapat dipertanggung jawabkan.

### **3. Perlunya Koordinasi dalam Perencanaan**

Kegiatan perencanaan dalam suatu organisasi melibatkan berbagai bidang dan cenderung kompleks, maka dalam pelaksanaannya perlu menyesuaikan antara bagian yang satu dengan bagian yang lain, dan tidak dapat dikerjakan secara mendadak. Apalagi kalau perencanaan tersebut untuk organisasi yang besar. Perencanaan yang dilaksanakan tanpa adanya koordinasi yang baik, akibatnya dapat kita misalkan dengan perjalanan suatu kereta api yang tanpa adanya koordinasi yang baik dimungkinkan akan terjadi tabrakan atau harus menunggu terlalu lama pada simpangan sehingga kurang efisien. Berdasarkan penjelasan di atas maka koordinasi dalam perencanaan mutlak diperlukan kalau kita menginginkan suatu perencanaan yang baik dan selaras di mana kegiatan yang satu dengan yang lain dapat disesuaikan.

### **4. Perencanaan Harus Didasarkan Pengalaman, Pengetahuan, dan Intuisi**

Untuk membuat perencanaan yang baik maka perlu didasari pengalaman, pengetahuan, dan intuisi. Dengan pengalaman-pengalamannya maka manajer akan dapat membuat perencanaan yang lebih baik daripada sebelumnya, sebab dengan pengalaman-pengalaman tersebut akan dapat di analisa kelemahan-kelemahan serta keunggulan-keunggulan dari pembuatan perencanaan yang lalu yang akan dapat diterapkan untuk bahan pembuatan perencanaan-perencanaan yang akan datang. Tapi pengalaman saja untuk membuat perencanaan masih kurang cukup, sebab perencanaan secara pribadi adalah sangat terbatas, sehingga selain pengetahuan maka pengalaman perlu pula dalam pembuatan perencanaan yang baik. Sebenarnya antara pengalaman dan pengetahuan adalah serupa tetapi tidak sama. Suatu pengetahuan mungkin diperoleh dari pengalaman-pengalaman yang lalu.

Meskipun demikian suatu pengetahuan belum tentu diperoleh dari pengalaman-pengalaman tapi mungkin dari buku-buku, kursus-kursus dan sebagainya. Mungkin juga pengetahuan yang diperoleh itu hasil dari pengalaman orang lain yang telah dikaji kebenarannya.

Dalam membuat perencanaan yang baik, kita harus mampu melihat ke depan. Maka dengan kata lain untuk membuat perencanaan yang baik kita harus mampu meramal. Untuk dapat meramal dengan baik memang diperlukan pengalaman dan pengetahuan. Tapi kadang-kadang dengan pengalaman dan pengetahuan saja masih menimbulkan meragu-ragukan terhadap keputusan mana yang akan kita ikuti. Dalam hal ini peranan intuisi dapat kita manfaatkan. Sebenarnya intuisi itu sendiri tidaklah dapat kita lepaskan dari pengalaman dan dari pengetahuan pribadi secara mutlak. Intuisi juga sangat bermanfaat bilamana kita harus mengambil keputusan secara mendadak, di mana kita tidak diberi kesempatan cukup waktu untuk dapat berpikir dengan baik berdasarkan pengalaman dan pengetahuan kita.

## **5. Perencanaan Harus Dilandasi Partisipasi**

Seandainya seorang manajer merasa cukup pengalaman dan pengetahuannya dalam membuat perencanaan, maka mungkin perencanaan tersebut cukup ditangani sendiri atau hanya dengan bantuan beberapa stafnya. Membuat perencanaan yang demikian memang dapat saja ditangani sendiri atau dengan bantuan beberapa stafnya tetapi dengan perencanaan yang demikian berarti kemungkinan perencanaan yang dibuat tersebut hanya akan tinggal di atas kertas. Perencanaan tanpa mengikutsertakan bawahan-bawahannya yang mempunyai tugas melaksanakan perencanaan yang dibuat tersebut, maka berarti dalam pembuatan perencanaan tersebut kurang/tidak ada partisipasi dengan pihak yang akan melaksanakannya. Dengan demikian hal ini akan dapat mengurangi rasa tanggung jawab dari para pelaksana. Sudah barang tentu untuk pembuatan perencanaan tidak berarti setiap orang akan diajak ikut serta, akan tetapi hanya orang-orang yang langsung mempunyai kepentingan dalam pelaksanaan rencana yang dibuatnya tersebut, dengan mengikutsertakan pihak-pihak lain untuk ikut berpartisipasi dalam membuat perencanaan juga dapat menambah rasa tanggung jawab mereka, maka kemungkinan kesalahan dalam pembuatan perencanaan dapat lebih diperkecil sebab mereka itulah yang sebenarnya lebih berpengalaman di lapangan.

## **6. Perencanaan Harus Memperhitungkan Segala Kemungkinan**

Perencanaan berarti kemampuan melihat ke depan, padahal apa yang akan datang belum tentu sesuai dengan apa yang kita ramalkan. Banyak kemungkinan yang dapat memperkuat perencanaan kita tetapi banyak pula yang dapat melemahkan bahkan menggagalkan perencanaan yang kita buat. Meskipun kemungkinan yang melemahkan atau memperkuat pelaksanaan perencanaan kita tersebut sebagian bersifat ekstern yang di luar kekuasaan kita, tapi agar perencanaan tersebut sesuai dengan apa yang kita ramalkan maka kemungkinan-kemungkinan tersebut harus kita perhitungkan. Dengan memperhitungkan kemungkinan-kemungkinan tersebut maka perencanaan yang dibuat akan dapat lebih diharapkan sesuai dengan kenyataan. Dengan memperhitungkan kemungkinan-kemungkinan yang melemahkan maupun memperkuat, maka kita dapat membuat perencanaan yang lebih baik. Di samping itu semua, dengan memperhitungkan itu semua kita dapat mempersiapkan diri jauh-jauh sebelumnya.

## **7. Perencanaan Harus Fleksibel (Luwes)**

Meskipun kita sudah mengusahakan perencanaan yang sebaik mungkin dengan memperhitungkan segala kemungkinan, tapi dapat juga terjadi timbulnya hal-hal yang tidak masuk perhitungan kita. Berdasarkan hal itu maka agar tujuan dapat tetap tercapai maka perencanaan yang kita buat hendaknya bersifat luwes dan tidak boleh kaku. Dengan perencanaan yang luwes, maka kita akan lebih dapat menyesuaikan dengan segala kemungkinan yang mungkin terjadi. Meskipun demikian tidaklah berarti kita dapat mengubah perencanaan tersebut sesuka hati kita, sebab bila demikian maka hal ini sudah berarti telah terjadi penyimpangan. Sebenarnya dengan perencanaan yang luwes, maka selain kita dapat lebih menyesuaikan dengan perubahan-perubahan yang mungkin terjadi, maka dengan perencanaan yang luwes kita akan diwenangkan untuk selalu mengadakan perbaikan-perbaikan terhadap perencanaan yang telah kita buat, sehingga dengan akan semakin baiklah perencanaan yang kita buat. Jadi jelaslah di sini bahwa perencanaan yang luwes selain perencanaan tersebut mempunyai kemungkinan diubah atau dipertahankan sesuai dengan perubahan situasi dan kondisi, maka perubahan atau pembaharuan memang diwenangkan.

## **8. Perencanaan Harus Dapat Menjadi Landasan bagi Fungsi-fungsi Manajemen yang Lain**

Perencanaan adalah merupakan fungsi pokok dari manajemen, dengan demikian berarti perencanaan yang baik harus dapat menjadikan landasan bagi pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen yang lain yaitu *organizing*, *directing*, *coordinating*, dan *controlling*. Dengan demikian, dalam pembuatan perencanaan harus dapat dilakukan sedemikian rupa sehingga akan mempunyai kaitan dengan fungsi-fungsi manajemen yang lain. Hal ini tidak berarti bahwa hubungan antara perencanaan dengan fungsi-fungsi manajemen yang lain hanyalah merupakan hubungan sepihak, sebab dapat terjadi juga sebaliknya di mana fungsi-fungsi manajemen yang lain tersebut dapat dijadikan landasan dalam pembuatan perencanaan. Meskipun demikian, perencanaan secara umum harus dapat menjadi landasan bagi pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen yang lain, dengan demikian perencanaan harus kita buat dengan mengingat batas-batas kemampuan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen yang lain serta kemanfaatannya.

Apabila perencanaan kurang mengaitkan dengan fungsi-fungsi manajemen yang lain, maka dapat terjadi perencanaan yang dibuat tidak dapat dilaksanakan, atau dilaksanakan tetapi menyimpang dari apa yang dikehendaki. Dengan demikian jelaslah bahwa dalam pembuatan perencanaan harus selalu dikaitkan dengan kemungkinan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen yang lain secara baik. Apabila dalam perencanaan fungsi-fungsi tidak diperhatikan maka perencanaan tersebut sulit dipakai sebagai landasan fungsi-fungsi manajemen yang lain.

## **9. Perencanaan Harus Dapat Mendayagunakan Secara Maksimal Fasilitas-fasilitas yang Tersedia**

Dalam membuat perencanaan maka perusahaan harus mampu mendayagunakan secara maksimal fasilitas yang tersedia. Untuk dapat membuat perencanaan yang mampu mendayagunakan fasilitas yang tersedia secara maksimal, maka cara kita berpikir harus dibalik, yaitu bukan penetapan tujuan terlebih dahulu, tetapi bagaimana mendayagunakan secara maksimal fasilitas yang tersedia sehingga tujuan organisasi akan dapat dicapai secara paling baik. Kalau kita berpikir tujuan terlebih dahulu maka dengan fasilitas yang tersedia mempunyai kemungkinan tujuan tersebut dapat tercapai, tetapi kemungkinan dalam perencanaan tersebut kita tidak dapat mendayagunakan fasilitas yang tersedia secara maksimal. Masalah

yang timbul dalam usaha mendayagunakan secara maksimal fasilitas-fasilitas yang tersedia mungkin akan terbentur pada adanya ketidakseimbangan fasilitas yang satu dengan fasilitas yang lain. Sebenarnya dalam membuat perencanaan yang dapat mendayagunakan secara maksimal fasilitas-fasilitas yang tersedia, maka bukan hanya dalam bidang tertentu saja tetapi juga dalam bidang-bidang yang lain.

### **10. Perencanaan Harus Dinamis**

Dalam membuat perencanaan maka secara pasif kita harus bersifat luwes dalam arti perencanaan dimungkinkan untuk diubah bilamana situasi dan kondisi berubah. Tapi secara aktif kita harus selalu memikirkan kemungkinan untuk membuat perencanaan yang lebih baik lagi sehingga dengan demikian berarti perencanaan yang kita buat bersifat dinamis. Dengan selalu memikirkan cara-cara baru yang lebih baik maka kemungkinan tujuan yang kita tetapkan dapat kita capai dengan pengorbanan yang lebih kecil atau dengan pengorbanan seperti biasanya kita dapat mencapai hasil yang lebih baik lagi. Supaya perencanaan yang dinamis dapat direalisasi, maka dalam organisasi harus dapat ditimbulkan kegairahan kerja sehingga inisiatif dan kreativitas dari anggota organisasi dapat dikembangkan, kalau perlu kita dapat memotivasi mereka dengan memberikan hadiah-hadiah, penghargaan-penghargaan, promosi dan sebagainya bagi mereka yang dapat memberikan saran-saran untuk perbaikan perencanaan yang lebih baik. Harus menjadi penekanan bahwa kedinamisan perencanaan harus kita usahakan dalam setiap bidang, setiap kegiatan, tanpa kecuali. Dengan keadaan ini berarti kita dapat meningkatkan efisiensi dalam organisasi tersebut.

### **11. Perencanaan Harus Cukup Waktu**

Membuat perencanaan berarti memikirkan jauh ke depan, sebelum tindakan itu sendiri dilaksanakan. Dengan demikian manajer akan mempunyai cukup waktu sehingga dapat merenungkan, memikirkan, mengamati, mendiskusikan, menetapkan alternatif serta mempersiapkan segala sesuatunya. Apabila pembuatan perencanaan dimulai mendekati tindakan itu dilakukan, maka berarti manajer tersebut tidak mempunyai cukup waktu. Hal ini berarti pembuatan perencanaan harus dilakukan dengan tergesa-gesa. Membuat perencanaan adalah lebih merupakan pekerjaan mental daripada pekerjaan fisik, sehingga untuk mendapatkan hasil yang baik diperlukan waktu yang cukup. Kalau dalam organisasi keputusan yang

diambil dengan tergesa-gesa dapat menyebabkan kesalahan. Dan kesalahan dalam membuat perencanaan akan dapat juga menyebabkan kemungkinan tujuan yang telah ditetapkan tidak dapat dicapai atau dapat dicapai dengan pengorbanan yang sangat besar. Untuk menghindarkan pembuatan perencanaan yang tergesa-gesa maka manajer jauh-jauh sebelumnya harus sudah memikirkan. Mungkin seorang manajer yang pandai dan banyak pengalamannya merasa dapat membuat perencanaan dalam waktu yang relatif singkat. Meskipun ini memungkinkan, tapi untuk mendiskusikan dan merundingkan dengan bawahannya tetap diperlukan waktu yang cukup. Padahal untuk berhasilnya perencanaan yang dibuat, diperlukan partisipasi dengan pihak-pihak yang akan melaksanakannya.

## **12. Perencanaan Seharusnya Didasarkan Penelitian**

Untuk dapat membuat perencanaan yang baik maka sebenarnya tidak cukup bila hanya didasarkan pada pengetahuan, pengalaman, dan intuisi saja. Agar dapat membuat perencanaan yang baik maka sebenarnya manajer memerlukan data-data yang lengkap, dapat dipercaya serta aktual, seperti riset/ penelitian. Suatu perencanaan yang tidak didasarkan hasil penelitian akan kekurangan data-data yang sebenarnya sangat diperlukan. Hal ini dapat menyebabkan perencanaan yang dibuat tersebut banyak mengalami kesalahan.

Dalam membuat suatu perencanaan maka diperlukan tahap-tahap/langkah-langkah tertentu. Tahap-tahap tersebut merupakan prosedur yang harus dilalui dalam setiap pembuatan perencanaan, sebab tanpa melalui tahapan tersebut akan kurang sempurna lah perencanaan yang dibuatnya. Tahap-tahap tersebut antara lain sebagai berikut.

**Penetapan tujuan**, suatu perencanaan tidak dapat dibuat tanpa ditetapkan terlebih dahulu tujuan yang ingin dicapai, sebab perencanaan justru dibuat untuk mencapai tujuan. Tujuan yang ditetapkan terutama adalah tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang di mana tujuan jangka pendek harus merupakan batu loncatan untuk mencapai tujuan jangka panjang. Karena itu dapat terjadi tujuan jangka pendek yang ditetapkan tersebut akan dapat menimbulkan kerugian bagi organisasi, meskipun sebenarnya tujuan jangka pendek yang ditetapkan tersebut akan menunjang tujuan jangka panjang untuk mencapai tujuan yaitu mendapatkan keuntungan maksimal. Penetapan tujuan hendaknya dilakukan secara hati-hati sebab tujuan yang ditetapkan harus realistis dan ekonomis. Tujuan yang realistis

adalah tujuan yang mempunyai kemungkinan untuk dicapai berdasarkan situasi dan kondisi yang dapat dicapai. Sedangkan tujuan yang ekonomis apabila tujuan yang ditetapkan tersebut adalah merupakan tujuan yang secara maksimal dengan penggunaan daya dan dana serta fasilitas dari perusahaan yang telah tersedia semaksimal mungkin. Oleh karena itulah tujuan yang telah ditetapkan harus realistis dan ekonomis.

## **B. ORGANIZING (PENGORGANISASIAN)**

Pengorganisasian mengacu pada proses memutuskan siapa di dalam organisasi yang akan melakukan tugas, di mana keputusan akan dibuat, siapa yang melapor kepada siapa, dan bagaimana bagian-bagian organisasi yang berbeda akan mengkoordinasikan kegiatan mereka untuk mengejar tujuan bersama. Dalam bisnis, pengaturan biasanya melibatkan membagi perusahaan menjadi sub-unit berdasarkan tugas-tugas fungsional — seperti pengadaan, R & D, produksi, pemasaran, penjualan, layanan pelanggan, sumber daya manusia, akuntansi, dan keuangan — dan memutuskan berapa banyak otoritas pengambilan keputusan untuk diberikan kepada perusahaan dari setiap sub-unit. Pengorganisasian adalah bagian dari perencanaan dan strategi.

Sebelum dijelaskan hakikat pengorganisasian sebagai salah satu fungsi manajemen, maka terlebih dahulu dikemukakan arti organisasi, sebab organisasi adalah yang menjadi wadah bagi seluruh aktivitas manajerial, tak terkecuali pengorganisasian. Mondy & Premeaux (1995) menjelaskan “*an organization is two or more people working together in a coordinated manner to achieve group results*”. Kerja sama dua orang atau lebih dalam suatu koordinasi yang terpadu untuk mencapai tujuan kelompok merupakan organisasi. Reeser (1973) mengemukakan “*as managerial function, organizing is defined as grouping work activities into departement, assigning authority and coordinating the activities of the different departements so that objectives are met and conflicts minimized*”. Pendapat ini menekankan bahwa pengorganisasian itu berfungsi untuk membagi kerja terhadap berbagai bidang, menetapkan kewenangan dan pengoordinasian kegiatan bidang yang berbeda untuk menjamin tercapainya tujuan dan mengurangi konflik yang terjadi dalam organisasi. Dengan demikian sebuah organisasi terdiri dari beberapa unsur yaitu:

1. ada kumpulan orang-orang;
2. ada pembagian kerja atau spesialisasi dalam organisasi;
3. bekerja sama di mana aktivitas-aktivitas yang terpisah di koordinir;
4. ada tujuan bersama yang akan dicapai melalui kerja sama yang terkoordinir.

Pengorganisasian merupakan fungsi manajemen yang kedua dan merupakan langkah strategis untuk mewujudkan suatu rencana organisasi. Menurut Winadi (1990) pengorganisasian ialah suatu proses di mana pekerjaan yang ada dibagi dalam komponen-komponen yang dapat ditangani dan aktivitas-aktivitas mengkoordinasikan hasil yang dicapai untuk mencapai tujuan tertentu. Sejalan dengan pendapat di atas Terry (1973) menjelaskan: *Organizing is the establishing of effective behavioral Relationship among persons, so that they may work together efficiently and gain personal satisfaction in doing selected task under given environmental conditions for the purpose of achieving some goal or objective.* Pendapat di atas memberi pengertian bahwa pengorganisasian merupakan usaha penciptaan hubungan tugas yang jelas antar personalia, sehingga dengan demikian setiap orang dapat bekerja bersama-sama dalam kondisi yang baik untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Pengorganisasian yang dilaksanakan para manajer secara efektif, akan dapat.

1. Menjelaskan siapa yang akan melakukan apa.
2. Menjelaskan siapa memimpin siapa.
3. Menjelaskan saluran-saluran komunikasi.
4. Memusatkan sumber-sumber data terhadap sasaran-sasaran.

*Organizing* atau pengorganisasian dapat juga diartikan sebagai keseluruhan aktivitas manajemen dalam mengelompokkan orang-orang serta menetapkan tugas, fungsi, wewenang, serta tanggung jawab masing-masing dengan tujuan terciptanya aktivitas-aktivitas yang berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu.

Asas-asas *organizing*, sebagai berikut, yaitu.

1. *The objective* atau tujuan.
2. *Departementation* atau pembagian kerja.
3. *Assign the personel* atau penempatan tenaga kerja.
4. *Authority and Responsibility* atau wewenang dan tanggung jawab.
5. *Delegation of authority* atau pelimpahan wewenang.

Menurut **Hill** dan **McShane** *organizing* berkaitan dengan proses pengambilan keputusan oleh “siapa” dalam organisasi yang akan menjalankan tugas, apa tugasnya, di mana keputusan akan dibuat, siapa yang membuat laporan dan kepada siapa laporan dibuat dan bagaimana bagian-bagian yang berbeda dalam organisasi dikoordinasikan dalam suatu kegiatan-kegiatan bersama untuk mengejar tujuan bersama. Dalam suatu usaha, pengorganisasian melibatkan bagian-bagian, divisi-divisi dalam tugas fungsional masing-masing seperti, pengadaan, sumber daya dan pengembangan, produksi, pemasaran, penjualan, layanan pelanggan, sumber daya manusia, akuntansi, dan keuangan. Bagian-bagian dapat memutuskan berapa banyak otoritas pengambilan keputusan untuk diberikan kepada perusahaan.

### C. **LEADING (MEMIMPIN) DAN MENGEMBANGKAN KARYAWAN**

*Leading*, yang merupakan salah satu fungsi manajemen dikemukakan oleh **Louis A. Allen** yang dirumuskan sebagai pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer yang menyebabkan orang lain bertindak. Pekerjaan *leading* meliputi lima macam kegiatan, yaitu:

1. mengambil keputusan;
2. mengadakan komunikasi agar ada saling pengertian antara manajer dan bawahan;
3. memberi semangat, inspirasi, dan dorongan kepada bawahan supaya mereka bertindak;
4. memilih orang-orang yang menjadi anggota kelompoknya; serta
5. memperbaiki pengetahuan dan sikap-sikap bawahan agar mereka terampil dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Faktor-faktor yang diperlukan dalam pelaksanaannya, yaitu.

1. *Leadership* (Kepemimpinan).
2. *Attitude and morale* (Sikap dan moril).
3. *Communication* (Tata hubungan).
4. *Incentive* (Perangsang).
5. *Supervision* (Supervisi).
6. *Discipline* (Disiplin).

#### **D. *CONTROLLING* (PENGAWASAN)**

Pengawasan adalah proses memantau kinerja terhadap tujuan, mengintervensi kapan tujuan tidak dipenuhi, dan mengambil tindakan korektif. Pengawasan sama pentingnya dengan perencanaan, pengorganisasian, dan memimpin. Tanpa sistem kontrol untuk memverifikasi bahwa kinerja mencapai sasaran, organisasi dapat membelok keluar jalur. Pengawasan juga terkait dengan perencanaan dan penyusunan strategi dan pengorganisasian. Merencanakan adalah langkah pertama dalam mengendalikan organisasi. Pengendalian membutuhkan manajer untuk membandingkan kinerja terhadap rencana untuk memantau seberapa sukses organisasi dalam menerapkan strategi. Dengan demikian, sebagai contoh di Starbucks, Don MacKinnon telah diberikan tujuan terkait dengan peluncuran dan penjualan Hearing Music, dan kesuksesannya dalam mengimplementasikan strategi akan dinilai dengan membandingkan kinerja aktual terhadap tujuan.

Pengawasan merupakan pengadaan penilaian atau mengadakan koreksi terhadap semua kegiatan yang ada sehingga apa yang dilakukan bawahan dapat diarahkan ke jalan yang sesuai dengan maksud tercapai tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Dalam melaksanakan kegiatan pengawasan, atasan atau manajer mengadakan pemeriksaan, mencocokkan, serta mengusahakan agar kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan dalam organisasi atau perusahaan.

Proses pengawasan menurut Terry adalah sebagai berikut.

1. Menentukan standar atau dasar bagi pengawasan.
2. Mengukur pelaksanaan.
3. Membandingkan pelaksanaan dengan standar dan temukan jika ada perbedaan.
4. Memperbaiki penyimpangan dengan cara-cara tindakan yang tepat.

#### **E. SIFAT DARI MANAJEMEN**

Manajemen telah dapat dikonseptualisasikan, sebagai sosial proses di mana manajer suatu perusahaan mengintegrasikan dan mengoordinasikan sumber daya untuk pencapaian tujuan bersama dan jelas. Manajemen telah dikembangkan menjadi bagian pengetahuan dan disiplin yang dapat

diidentifikasi secara terpisah selama enam dekade yang lalu. Praktik manajemen sebagai seni tentu saja setua upaya manusia mengorganisir sumber daya untuk pencapaian tujuan bersama. Manajemen juga telah memperoleh beberapa karakteristik profesi baru-baru ini. Perusahaan besar dan menengah seluruh dunia dikelola oleh manajer profesional - manajer yang memiliki sedikit atau tanpa bagian dalam kepemilikan perusahaan dan memandang manajemen sebagai karier.



### LATIHAN

---

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Sebutkan dan jelaskan hal-hal yang harus diperhatikan dalam salah satu fungsi manajemen perencanaan!
- 2) Jelaskan 4 fungsi utama dalam manajemen serta contohnya!
- 3) Uraikan mengenai fungsi-fungsi manajemen dari para ahli yang kemudian di peruncing menjadi 4 fungsi pokok manajemen!

### *Petunjuk Jawaban Latihan*

Untuk dapat menjawab soal-soal latihan di atas, Anda harus mempelajari kembali Kegiatan Belajar 2 tentang Fungsi-fungsi Manajemen.



### RANGKUMAN

---

1. Berbicara mengenai manajemen tidak terlepas dari beberapa fungsi pokoknya yang merupakan bagian dari jalannya manajemen itu sendiri. Menurut Henri Fayol fungsi pokok tersebut antara lain perencanaan/*planning*, pengorganisasian/*organizing*, kepemimpinan/*leading*, pengoordinasian/*coordinating* dan pengendalian/*controlling*.
2. Perencanaan/*planning* memiliki peranan tersendiri dalam suatu manajemen. Ada beberapa pertanyaan yang harus dipersiapkan dan diperhatikan dalam menyusun rencana, yaitu (1) Tindakan apa yang harus dikerjakan? (2) Apakah sebabnya tindakan itu harus dikerjakan? (3) Di manakah tindakan itu harus dikerjakan? (4)

- Kapankah tindakan itu harus dikerjakan? (5) Siapakah yang akan mengerjakan tindakan itu? (6) Bagaimanakah caranya melakukan tindakan itu?
3. *Organizing*/Pengorganisasian mengacu pada proses memutuskan siapa di dalam organisasi akan melakukan tugas apa, di mana keputusan akan dibuat, siapa yang melapor kepada siapa, dan bagaimana bagian-bagian organisasi yang berbeda akan mengoordinasikan kegiatan mereka untuk mengejar tujuan bersama. Adapun asas-asas dalam pengorganisasian antara lain: (1) The objektif atau tujuan (2) *Departementation* atau pembagian kerja. (3) *Assign the personel* atau penempatan tenaga kerja. (4) *Authority and Responsibility* atau wewenang dan tanggung jawab. (5) *Delegation of authority* atau pelimpahan wewenang.
  4. *Leading*/kepemimpinan, yang merupakan salah satu fungsi manajemen yang dirumuskan sebagai pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer yang menyebabkan orang lain bertindak dikemukakan oleh Louis A. Allen. tugas *organizing* antara lain (1) Mengambil keputusan (2) Mengadakan komunikasi agar ada saling pengertian antara manajer dan bawahan (3) Memberi semangat, inspirasi, dan dorongan kepada bawahan supaya mereka bertindak (4) Memilih orang-orang yang menjadi anggota kelompoknya, serta (5) Memperbaiki pengetahuan dan sikap-sikap bawahan agar mereka terampil dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
  5. *Controlling*/pengendalian, Pengawasan adalah proses memantau kinerja terhadap tujuan, mengintervensi kapan tujuan tidak dipenuhi, dan mengambil tindakan korektif.



## TES FORMATIF 2

---

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Manajer bank menjadi pembicara dalam acara diskusi Peranan Perbankan dalam Pembangunan Nasional. Manajer tersebut menjalankan peranan manajer sebagai ....
  - A. interpersonal
  - B. informasi
  - C. pengambilan keputusan
  - D. juru runding

- 2) Proses manajemen meliputi ....
  - A. perencanaan, pengendalian, pengorganisasian, dan pengarahan
  - B. perencanaan, pengarahan, pengendalian, dan pengorganisasian
  - C. pengendalian, perencanaan, pengarahan, dan pengorganisasian
  - D. perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian
  
- 3) Salah satu tujuan manusia memahami/mempelajari manajemen dan fungsinya yaitu ....
  - A. meningkatkan kerja sama dengan perusahaan lain
  - B. memperlancar aktivitas produksi
  - C. memahami sifat manajemen
  - D. menguasai pangsa pasar
  
- 4) Fungsi yang memutuskan siapa di dalam organisasi yang dapat melakukan suatu tugas, di mana keputusan akan dibuat, siapa yang bertanggung jawab kepada siapa dan bagaimana bagian organisasi itu saling berinteraksi satu sama lain adalah ....
  - A. *planning*/perencanaan
  - B. *organizing*/pengorganisasian
  - C. *leading*/kepemimpinan
  - D. *controlling*/pengawasan
  
- 5) perencanaan yang baik maka sebenarnya tidak cukup bila hanya didasarkan pada pengetahuan, pengalaman, dan intuisi saja ....
  - A. penelitian
  - B. sosialisasi
  - C. pengawasan
  - D. kepemimpinan
  
- 6) Evaluasi di dalam manajemen dikenal juga dengan istilah ....
  - A. pengawasan
  - B. pengorganisasian
  - C. kepemimpinan
  - D. perencanaan
  
- 7) Pertanyaan yang tepat dalam merumuskan perencanaan yaitu ....
  - A. Berapakah harganya?
  - B. Dimanakah tindakan itu harus dilakukan?
  - C. Mengapa terjadi hal yang demikian?
  - D. Apakah faktor yang mempengaruhi

- 8) Yang harus dilakukan pada tahap perencanaan yaitu ....
- A. menetapkan tujuan
  - B. mendelegasikan
  - C. memutuskan
  - D. memusyawarahkan
- 9) Azas dalam organisasi guna mencapai tujuan yaitu ....
- A. merencanakan
  - B. pembagian kerja
  - C. memutuskan
  - D. memerintahkan
- 10) Aktivitas *leading* dalam manajemen yaitu ....
- A. merencanakan
  - B. mendiskusikan
  - C. memberi perintah
  - D. mengambil keputusan

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 2 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 2.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali  
80 - 89% = baik  
70 - 79% = cukup  
< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan modul selanjutnya. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 2, terutama bagian yang belum dikuasai.

## Kunci Jawaban Tes Formatif

### *Tes Formatif 1*

- 1) A
- 2) D
- 3) D
- 4) C
- 5) D
- 6) D
- 7) C
- 8) B
- 9) B
- 10) A

### *Tes Formatif 2*

- 1) B
- 2) B
- 3) B
- 4) C
- 5) A
- 6) A
- 7) B
- 8) A
- 9) B
- 10) D

## Daftar Pustaka

- Wijaya, C., & Rifai, M. (2016). *Dasar-dasar manajemen*. Medan: Perdana Publishing.
- Supriyatna, D., & Sylvana, A. (2012). *Manajemen*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Hanafi, H. (2015). *Manajemen*. <http://repository.ut.ac.id/4533/1/EKMA4116-M1.pdf>