

# Konsep Dasar, Proses, Fungsi, dan Pendekatan Manajemen

Dr. Yosal Iriantara



## PENDAHULUAN

---

Sering kita mendengar bahwa saat orang melihat sebuah terbitan, kemudian ia memberikan komentar umum tentang terbitan itu. Misalnya, “Kalau dikelola dengan baik, pasti terbitan ini jauh lebih bermutu.” Ada kalanya juga kita mendengar, “Terbitannya sih sudah baik, sayang manajemennya buruk.” Keduanya menunjukkan soal manajemen sekaligus menunjukkan pentingnya manajemen.

Isi terbitan memang mutunya ditentukan oleh pembuatnya. Sekalipun dibuat oleh penulis yang baik dengan kemampuan profesionalnya yang tinggi, bisa saja terbitan itu menjadi tidak baik secara umum karena soal manajemennya. Kata “manajemen” seolah-olah menjadi penjelas baik buruknya terbitan atau bahkan berhasil atau gagalnya penerbitan. Karena buruknya manajemen, misalnya, terbitan yang sudah dibuat dan dicetak hanya menumpuk di gudang, tidak tahu apa yang harus dilakukan. Bisa juga naskah untuk terbitannya sudah siap, tetapi tak kunjung juga diterbitkan. Ini juga soal manajemen.

Bagaimana mengelola atau dalam percakapan sehari-hari kita sering mendengar istilah *manage* sesuatu menjadi perkara penting untuk berbagai bidang kehidupan. Orang dituntut mampu mengelola waktu, mengelola keuangan pribadinya, mengelola emosinya, dan seterusnya. Manusia juga dituntut untuk mengelola apa yang dilakukannya. Tidak mengherankan apabila kemampuan manajerial menjadi kompetensi penting yang mutlak dikuasai semua orang karena dipandang sebagai salah satu kunci keberhasilan hidup. Ada banyak hal yang perlu kita kelola dengan baik, seperti sumber daya, waktu, uang, belajar, dan seterusnya agar bermakna bagi pencapaian tujuan. Dengan kemampuan manajerial tersebut, orang menjadi lebih tertib, lebih taktis, memiliki langkah yang lebih jelas dan fokus dengan tujuan hidupnya.

Pada Modul 1 ini, kita akan mempelajari apa sesungguhnya manajemen dan bagaimana menggunakan konsep-konsep manajemen itu dalam penerbitan. Apa

saja yang harus dikelola dan bagaimana mengelolanya? Ini merupakan pertanyaan-pertanyaan sederhana yang perlu kita jawab sehingga kita memahami apa dan bagaimana manajemen itu, khususnya manajemen penerbitan yang menjadi fokus pembelajaran kita pada modul ini.

Kita tentu saja tidak menghendaki apa yang kita terbitkan, sekadar terbit belaka, atau apa yang kita terbitkan akhirnya hanya memenuhi rak-rak di gudang buku atau sekadar teronggok di salah satu ruangan karena tidak tahu lagi apa yang harus dilakukan setelah satu terbitan kita buat. Apabila itu yang terjadi, kita mengalami *mismanagement* karena apa yang kita terbitkan tidak mencapai tujuannya, yaitu mengomunikasikan gagasan kepada khalayak luas melalui terbitan.

Ada dua kegiatan belajar pada Modul 1 ini. Pertama, kita akan mempelajari konsep-konsep dasar manajemen. Setelah itu, kita melanjutkan Kegiatan Belajar 2 yang membahas proses, fungsi, dan pendekatan dalam manajemen. Tentu saja, peminat yang ingin lebih mendalami konsep-konsep teoretis dan praktis manajemen untuk meningkatkan pengetahuan dan kompetensi manajerialnya dapat membaca buku-buku manajemen yang sudah cukup banyak tersedia.

Setelah mempelajari Modul 1 ini, diharapkan mahasiswa memiliki kompetensi sebagai berikut.

1. Memahami konsep dasar manajemen.
2. Memahami konsep dasar proses, fungsi, dan pendekatan manajemen untuk penerbitan.

KEGIATAN BELAJAR 1

Konsep Dasar Manajemen

Sekarang ini, sejumlah perpustakaan melakukan penerbitan. Salah satu terbitannya adalah jurnal ilmiah. Misalnya, Perpustakaan STAIN Kudus, Perpustakaan Universitas Negeri Malang, dan Perpustakaan UIN Sumatra Utara menerbitkan jurnal. Perhatikan gambar berikut yang menunjukkan terbitan yang dikelola perpustakaan.



Gambar 1.1  
Contoh Terbitan Perpustakaan

Tentu perpustakaan bukan hanya membuat terbitan dalam bentuk terbitan jurnal ilmiah. Bisa juga menerbitkan katalog, brosur, atau produk cetakan lain yang menunjang kegiatan perpustakaan. Pada modul ini, kita lebih memfokuskan pada bagaimana mengelola terbitan itu. Kita membahas soal manajemen. Bagaimana manajemen penerbitan? Karena itu, kita awali pembelajaran kita dengan memahami manajemen.

## A. PENGERTIAN MANAJEMEN

Seseorang yang sedang mengkaji dan mempelajari manajemen tentu perlu memahami apa itu **manajemen**. Apalagi kata “manajemen” sering kali berkaitan atau berhubungan dengan organisasi dan administrasi. Ada juga yang menyamakan antara manajemen dan administrasi sehingga seolah manajemen ya administrasi dan administrasi ya manajemen. Apa makna ketiga istilah itu? Inilah yang akan kita pelajari saat membahas pengertian manajemen. Pemahaman atas makna organisasi, administrasi, dan manajemen menjadi penting untuk memahami konteks manajemen penerbitan yang menjadi fokus pembahasan kita.

### 1. Organisasi

Kita sering juga mendengar kata “organisasi”. Ada organisasi massa, organisasi masyarakat, organisasi politik, atau organisasi bisnis. Organisasi di sini dimaknai sebagai bentuk perhimpunan manusia, sedangkan kata yang mengikuti setelah kata organisasi pada contoh tadi menunjukkan alasan atau bidang kegiatan organisasi itu. Perusahaan, misalnya, merupakan salah satu bentuk perhimpunan manusia yang memiliki tujuan yang sama, yaitu menghasilkan produk dan memperoleh laba.

Apa yang dimaksud dengan organisasi? Robbins (1990: 4) mendefinisikan organisasi sebagai kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batas-batas yang relatif dapat diidentifikasi yang bekerja di atas dasar yang relatif tetap untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sejumlah tujuan. Berdasarkan definisi tersebut, Robbins menjelaskan aspek-aspek organisasi sebagai berikut.

- a. Kesatuan sosial, yaitu unit yang terdiri atas orang atau sekelompok orang yang berinteraksi satu sama lain.
- b. Dikoordinasikan secara sadar yang bermakna adanya manajemen.

- c. Batas-batas yang relatif dapat diidentifikasi, yakni batas yang dapat membedakan mana anggota dan bukan anggota organisasi. Namun, batas ini dapat berubah sepanjang waktu dan tidak selalu jelas.
- d. Keterikatan yang terus-menerus yang menunjukkan organisasi mengalami perubahan secara konstan dan orang-orang yang berada dalam organisasi itu berpartisipasi secara relatif teratur.
- e. Tujuan, yaitu apa yang ingin dicapai oleh individu-individu atau kelompok dalam organisasi tersebut.

Untuk definisi lain tentang organisasi, kita pelajari definisi yang dikemukakan Gibson dkk (1995: 7) yang menyatakan bahwa organisasi adalah kesatuan yang memungkinkan masyarakat mencapai satu tujuan yang tidak dapat dicapai individu secara perorangan. Gibson dkk pun menegaskan ciri organisasi adalah perilaku yang terarah pada tujuan. Di samping itu, Gibson dkk pun menyatakan bahwa organisasi itu memang kita perlukan karena kita tak mungkin mencapai satu tujuan hanya seorang diri, melainkan harus bersama dengan orang lain. Bisakah kita membayangkan bahwa kita mampu membuat dan memiliki baju dengan bekerja seorang diri tanpa ada organisasi bisnis yang melayani kebutuhan kita akan baju? Sebagaimana kita lihat tadi, dalam definisi Gibson dkk itu, secara implisit ditegaskan bahwa organisasi itu berisi manusia yang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang tak mungkin atau sulit dicapai secara orang per orang. Manusia menjadi faktor penting dalam organisasi.

Berdasarkan dua pengertian tersebut dan aspek-aspek organisasi, kita melihat ada dua hal penting untuk diperhatikan, yaitu manusia dan manajemen. Akan halnya manusia yang menjadi anggota organisasi, sudah sejak lama para ahli organisasi dan manajemen melihat bagaimana hubungan antara manusia dan organisasi. Kita menyaksikan terjadinya evolusi pandangan dalam hubungan manusia dan organisasi. Organisasi itu selalu berada dalam kontinum antara struktur dan agensi (manusia). Inilah yang akan kita bahas selanjutnya.

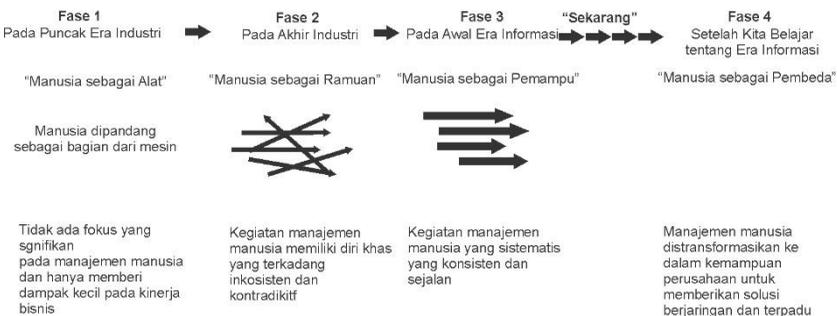
Kita kaji bagaimana hubungan manusia dan organisasi. Awalnya, dalam teori organisasi klasik, manusia dipandang sebagai mesin. Dalam pandangan klasik ini, yang menjadi perhatian adalah struktur birokrasi dan kontrol organisasi sehingga organisasi dapat mencapai tujuannya. Karena ada struktur dan kontrol itu, dalam organisasi dengan sendirinya akan ada hierarki yang kekuasaan tertinggi berada pada puncak hierarki itu. Dalam pandangan organisasi klasik ini, tugas pengelola organisasi adalah menyesuaikan struktur organisasi dengan kebutuhan sehingga akan menghasilkan organisasi yang

efektif dan efisien. Ringkasnya, di sini manusia bertindak sesuai dengan struktur organisasinya.

Pandangan berikutnya tentang organisasi merupakan kebalikan dari pandangan klasik tersebut. Inilah yang dinamakan dengan pendekatan *human relations*. Berbeda dengan pandangan organisasi klasik yang melihat manusia semata, seperti suku cadang organisasi, dalam pendekatan *human relations* ini, manusia justru ditempatkan pada posisi penting. Manusia dipandang dapat mengontrol proses produksi dan pada dasarnya kebutuhan organisasi itu sejalan dengan kebutuhan manusia atau individu pekerja. Pandangan ini biasanya dinamakan sebagai pandangan yang melihat organisasi sebagai organisme hidup.

Pandangan ketiga terhadap organisasi sering dikemukakan sebagai paduan antara pandangan klasik dan *human relations*. Pandangan yang melihat organisasi sebagai satu sistem sosial ini lebih menaruh perhatian pada perilaku pekerja dalam satu organisasi formal. Organisasi sebagai satu sistem sosial diisi oleh manusia-manusia dengan perilakunya masing-masing yang berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi. Memang, setiap individu dalam organisasi itu memiliki tujuan, nilai, dan keyakinan serta kemampuan belajarnya masing-masing yang berbeda. Namun, karena organisasi merupakan satu masyarakat, akan terjadi adaptasi pada masing-masing individu itu sehingga terbentuk tujuan dan visi bersama dalam mencapai tujuan.

Sekarang, kita perhatikan bagaimana perubahan-perubahan pandangan tersebut, seperti divisualisasikan pada Gambar 1.2 berikut.



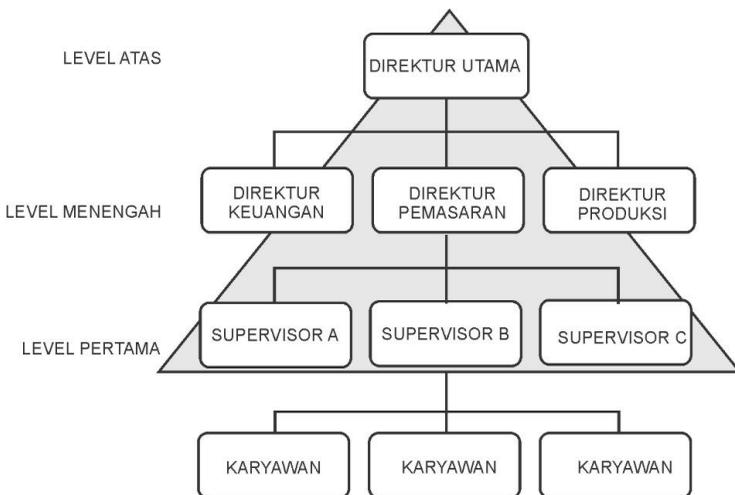
Sumber: Readership Institute (2001: 10).

Gambar 1.2  
Perkembangan Organisasi

Lantas, mengapa juga kita melihat pandangan terhadap manusia dalam organisasi? Alasannya sederhana saja karena pada dasarnya organisasi merupakan sekelompok orang yang sengaja diorganisasikan untuk mencapai tujuan bersama atau tujuan yang sudah ditetapkan. Berdasarkan rumusan sederhana, itu berarti dalam organisasi ada sekelompok manusia. Bagaimana manusia itu dipandang, diperlakukan, dan digerakkan menjadi penting dalam upaya organisasi mencapai tujuannya?

Jumlah manusia itu akan sangat beragam. Pada organisasi kecil, seperti perusahaan, bisa saja hanya dua orang, tetapi perusahaan besar mempekerjakan puluhan ribu orang seperti perusahaan multinasional. Orang-orang itu sengaja diorganisasikan untuk menjalankan fungsi dan peran serta ada tujuan yang hendak dicapai oleh orang-orang yang diorganisasikan tadi.

Misalnya, satu perusahaan penerbitan berskala kecil memiliki 10 pegawai. Tentu, ke-10 orang itu memiliki tugas dan peran masing-masing. Misalnya, ada yang menjadi pemimpinnya, ada yang menjadi editor naskah, desainer, dan petugas pemasaran. Bisa saja ada orang yang sama menjalankan dua peran yang berbeda. Misalnya, ada satu orang yang menangani desain buku sekaligus pemasaran buku. Tentu saja, perusahaan penerbitan tadi memiliki tujuan. Pembagian tugas dan peran tadi dilakukan untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.



Gambar 1.3  
Contoh Struktur Organisasi

Pada masing-masing kotak Gambar 1.3 itu, tentu diisi oleh manusia-manusia yang bekerja sesuai dengan tugas dan perannya masing-masing. Seperti sudah kita bahas, dalam setiap organisasi selalu ada struktur. Secara sederhana, struktur organisasi tersebut digambarkan melalui Gambar 1.3. Ada empat bagian yang berbeda dalam struktur organisasi tersebut, yaitu editorial, iklan, sirkulasi, dan pemasaran. Meski ada empat bagian, masing-masing bagian itu tentunya mengacu pada tujuan perusahaan yang merupakan tujuan bersama. Tujuan tersebut, misalnya, untuk pertukaran pengetahuan dan informasi di kalangan pustakawan.

Dengan demikian, organisasi pada dasarnya merupakan kumpulan manusia yang memiliki struktur tertentu dengan masing-masing bagian memiliki tugas dan perannya masing-masing yang dipersatukan untuk mencapai tujuan tertentu. Bagaimana organisasi dipandang sangat dipengaruhi oleh pandangan terhadap manusia. Ada yang memandang manusia sebagai alat atau bahkan suku cadang dari mesin yang bernama organisasi. Ada yang memandang manusia sebagai bagian penting dari organisasi yang dihargai aspirasi dan kebutuhannya. Ada juga yang memadukan kedua pandangan tersebut.

## **2. Manajemen**

Setelah kita mempelajari apa organisasi, kini kita mempelajari manajemen. Kita tahu, organisasi merupakan kumpulan manusia. Dalam organisasi itu, tak hanya ada manusia, tetapi ada juga struktur dan tujuan. Tentu saja mencapai tujuan tersebut tidak hanya melibatkan manusia, melainkan juga sumber daya yang lain, seperti dana, mesin/peralatan, dan cara kerja yang penting bagi organisasi untuk diproses guna mencapai tujuannya. Itu semua membutuhkan pengelolaan atau manajemen.

Bagaimana mengelola semua sumber daya itu merupakan urusan manajemen. Artinya, dalam organisasi, ada pengelolaan atau manajemen. Ada manajemen sumber daya manusia, manajemen produksi, manajemen keuangan, dan manajemen pemasaran. Manajemen sumber daya manusia akan berkenaan dengan pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki satu organisasi sehingga organisasi tersebut dapat mencapai tujuannya. Pengelolaannya tersebut bisa dilakukan dengan pendekatan sistemis atau pendekatan organistis. Begitu juga halnya dengan keuangan, pemasaran, dan produksi. Artinya, manajemen akan diperlukan setiap organisasi untuk bisa mencapai tujuan organisasi tersebut. Manajemen memang bertugas menjalankan perannya dalam mencapai apa yang sudah ditetapkan sebagai tujuan oleh sebuah organisasi.

Dengan demikian, kita sudah mendapat sedikit gambaran apa yang dimaksud dengan manajemen. Tentu saja gambarannya belum utuh. Namun, setidaknya sudah ada gambaran yang dapat kita gunakan untuk membangun pemahaman kita atas manajemen. Tiga kata kunci yang penting adalah pengelolaan, sumber daya, dan tujuan.

Nah, untuk mencapai tujuan tersebut, tentu diperlukan tindakan atau kegiatan. Bukan sembarang tindakan, melainkan tindakan yang ditujukan untuk mewujudkan tujuan dengan memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki organisasi. Karena itu, kita menyebut sejumlah fungsi manajemen.

Apa fungsi manajemen itu? Kita bisa mengutip pendapat yang dikutip Lasa (2008: 1), manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan para anggota serta sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah diterapkan. Definisi yang dikutip ini merupakan definisi yang lebih menekankan pada fungsi-fungsi manajemen, yakni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Sementara itu, definisi lain lebih menekankan pada kegiatan manajemen. Definisi yang dikutip Lasa (2008: 2) menyatakan bahwa proses perancangan dan pemeliharaan lingkungan tempat individu-individu bekerja bersama dalam kelompok-kelompok secara efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

Manajemen sendiri sering dinyatakan bisa dipandang sebagai ilmu, seni, dan profesi (Lasa, 2008: 5-7). Manajemen dipandang sebagai ilmu karena memiliki bidang kajian dan metode kajiannya sendiri yang membedakannya dengan bidang kajian lain. Dalam pengembangan dan penerapan manajemen, juga diperoleh bantuan dari disiplin ilmu lain, seperti ekonomi, psikologi, komunikasi, statistik, dan akuntansi. Manajemen dipandang sebagai seni karena dalam mengelola, orang harus memiliki keterampilan yang antara lain diperoleh dari pengalaman, praktik, dan waktu yang cukup lama dalam menekuni satu kegiatan. Dipandang sebagai profesi karena makin banyak orang yang menerapkan ilmu manajemen dalam praktik profesional manajerial sehingga disebut manajer profesional.

Akan halnya manajemen penerbitan, kita bisa memandang manajemen penerbitan sebagai pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen dan bisa juga memandangnya sebagai kegiatan manajemen. Tentu juga kita bisa memandang manajemen penerbitan sebagai bagian dari ilmu manajemen, seni mengelola, ataupun manajemen sebagai profesi karena kita menjadi manajer profesional dalam bidang penerbitan.

Karena itu, dalam mengelola penerbitan, kita akan membutuhkan pengetahuan manajemen, keterampilan manajerial, dan pendekatan kemanusiaan. Sebagian besar kegiatan penerbitan akan berhubungan dengan manusia. Mulai dari penulis naskah sampai dengan orang yang mendistribusikan terbitannya. Sejak awal hingga akhir, prosesnya melibatkan manusia sehingga seni membangun hubungan manusia (*human relations*) menjadi bagian penting dari prosesnya.

### 3. Administrasi

Selain kata manajemen, kita juga cukup akrab dengan istilah administrasi. Dua-duanya juga berhubungan dengan organisasi. Misalnya, istilah organisasi pemerintah daerah (OPD) yang melayani publik, seperti kantor kelurahan, antara lain melayani administrasi kependudukan. Istilah yang dipergunakan adalah administrasi kependudukan, bukan manajemen kependudukan.

Dalam percakapan sehari-hari, sering kita dengar istilah uang administrasi atau belum menyelesaikan masalah administrasinya. Selain itu, kita pun kerap mendengar ucapan “administrasinya kacau” untuk menunjukkan ketidakberesan pengelolaan pada satu lembaga atau organisasi. Kata “administrasi” memang sama populernya dengan manajemen. Bahkan, dalam pemakaian sehari-hari, administrasi itu dipandang sama saja dengan manajemen. Ada juga yang menyatakan bahwa administrasi itu lebih luas dari manajemen. Akan tetapi, ada juga yang menyatakan sebaliknya, manajemen lebih luas cakupannya dari administrasi.

Sebenarnya, apa yang dimaksud dengan administrasi sehingga kita mengenal istilah uang administrasi atau biaya administrasi? Kita ikuti penjelasan Sugandha (1986: 2) yang melihat asal kata administrasi. Dalam bahasa Indonesia, itu bersumber dari dua bahasa asing yang berbeda. Pertama, sebagai terjemahan dari bahasa Belanda *administratie* yang artinya tata usaha seperti kegiatan mengisi formulir, pembukuan, pencatatan, dan melakukan perhitungan. Kedua, dari bahasa Inggris, *administration* yang berarti seluruh proses kegiatan kelompok kerja yang saling membantu mencapai tujuan bersama. Pekerjaan yang dilakukannya dapat bersifat teknis operasional dan dapat juga bersifat konseptual.

Rupanya, kata “administrasi” yang merupakan serapan dari bahasa Belanda itulah yang populer di tengah masyarakat kita. Istilah tertib administrasi berarti mengikuti pola baku dalam pencatatan yang dilakukan di satu organisasi, seperti OPD tadi. Begitu juga dengan istilah biaya administrasi menunjuk pada biaya

yang harus dibayar seseorang dalam proses pembukuan, pencatatan, dan penerbitan dokumen.

Karena adanya dua pengertian yang berasal dari dua bahasa yang berbeda, hal itu dikenal pemaknaan secara luas dan sempit. Pemaknaan secara sempit adalah administrasi yang berasal dari bahasa Belanda tadi. Sementara itu, pengertian luas adalah makna administrasi yang berasal dari bahasa Inggris yang sering dipandang sebagai kata lain untuk manajemen, bahkan dianggap lebih luas cakupannya dari makna manajemen.

Seperti yang sudah kita bahas tadi, ada yang menyatakan bahwa cakupan atau ruang lingkup istilah administrasi sebenarnya lebih luas dari manajemen. Dalam administrasi, terkandung pengertian organisasi dan manajemen. Apabila kita memperhatikan pengertian administrasi berikut ini, kita bisa melihat luasnya cakupan pengertian administrasi itu. Menurut William H. Newman (Sagala, 2005: 22), administrasi dapat dipahami sebagai pembimbingan, kepemimpinan, dan pengawasan usaha-usaha suatu kelompok orang ke arah pencapaian tujuan bersama. Dari pengertian administrasi seperti itu, tampak di dalamnya prinsip organisasi, yaitu tujuan bersama dan kumpulan orang-orang serta fungsi manajemen, yakni pembimbingan dan pengawasan. Di Amerika Serikat misalnya, kata “administrasi” itu bisa disamakan dengan kata “pemerintah” dalam bahasa Indonesia. Istilah pemerintahan Trump ditunjukkan dengan istilah *Trump administration*.

Untuk pengertian administrasi, kita bisa melihatnya - menurut Atmosudarmo (Sagala, 2005: 22) - dari tiga sudut. Pertama dari sudut kelembagaan, yang menyatakan bahwa administrasi adalah keseluruhan orang atau kelompok orang sebagai satu kesatuan yang menjalankan proses kegiatan untuk mencapai tujuan bersama. Kedua dari sudut fungsional yang melihat administrasi sebagai segala kegiatan dan tindakan yang dilakukan untuk mencapai tujuan, termasuk tindakan untuk menentukan tujuan itu sendiri. Ketiga dari sudut proses yang melihat administrasi sebagai keseluruhan proses yang berupa kegiatan, pemikiran, dan pengaturan sejak dari penentuan tujuan sampai penyelenggaraan sehingga tujuan itu tercapai.

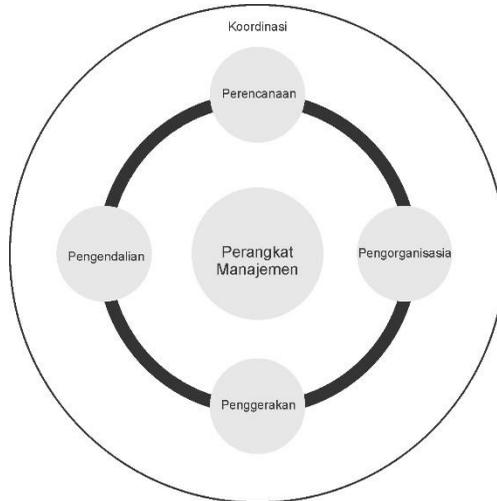
## **B. PERANGKAT MANAJEMEN**

Sekarang, kita membahas apa yang biasa dinamakan sebagai perangkat manajemen (*tools of management*). Perangkat ini bisa juga dipandang sebagai sumber daya yang dikelola oleh manajemen satu organisasi. Perangkat

manajemen ini meliputi (a) *men*, (b) *money*, (c) *materials*, (d) *machines*, (e) *methods*, dan (f) *market*. Perangkat manajemen atau sumber daya organisasi ini biasa dinyatakan sebagai 6M dan ada juga yang hanya menyebutnya 5M dengan membuang M terakhir, yakni *market*.

Setiap organisasi pasti memiliki dan membutuhkan 5M. Itu untuk membuatnya menjadi organisasi yang produktif atau bisa mencapai tujuannya. Satu organisasi, seperti dikemukakan di atas, pasti memiliki anggota yang merupakan sumber daya manusia (*man*) organisasi. Selain itu, tentu dibutuhkan sumber daya finansial atau dana (*money*) untuk membiayai organisasi sehingga bisa mewujudkan tujuannya. Organisasi juga membutuhkan materi (*materials*) yang biasa berupa bahan baku atau bahan yang diperlukannya untuk bisa menghasilkan sesuatu melalui proses pemberian nilai. Tentu, pula organisasi membutuhkan *machines*, yaitu peralatan kerja, seperti komputer, meja, kursi, atau alat-alat produksi.

Dalam manajemen, untuk kelima atau keenam M itu, dijalankan fungsi-fungsi manajemen yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian. Dengan baiknya mengelola kelima atau keenam M tersebut, diharapkan organisasi bisa mencapai tujuan secara efektif dan efisien sekaligus produktif dengan cara yang akuntabel. Efektivitas, efisiensi, dan produktivitas inilah yang akhirnya bisa kita pandang sebagai hasil yang bermutu. Kita akan membahas soal efektivitas dan efisiensi serta produktivitas ini pada bagian selanjutnya dari Kegiatan Belajar 1 Modul 1 ini. Sebelumnya, kita perhatikan dulu, visualisasi keterkaitan fungsi manajemen dan perangkat manajemen seperti berikut.



Sumber: dimodifikasi dari Sukarna (1992: 8).

Gambar 1.4  
Perangkat dan Fungsi Manajemen

Penting untuk memperhatikan kelima M tersebut karena bagaimanapun merupakan sumber daya yang terbatas. Setiap organisasi, termasuk organisasi penerbitan, tentunya bukanlah entitas dengan sumber daya melimpah. Boleh jadi uang atau dana tersedia dalam jumlah yang cukup besar. Namun, apabila tak dikelola dengan baik, bisa saja melahirkan pemborosan atau penyimpangan. Akhirnya, dana itu terbuang percuma karena tidak produktif penggunaannya. Boleh jadi satu organisasi memiliki *machines* yang canggih, seperti komputer dengan kemampuan besar dan berteknologi mutakhir. Namun, apabila tidak dikelola dengan baik, akhirnya tidak produktif karena tidak digunakan secara efektif dan efisien.

Pengelolaan sumber daya tersebut akan terikat dengan akuntabilitas organisasi dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki. Sumber-sumber daya itu dipergunakan dengan cara yang bisa dipertanggungjawabkan (akuntabel) sehingga diperlukan pengelolaan yang terbuka (transparan). Dengan pengelolaan sumber daya yang akuntabel dan transparan, itu bisa dijaga kemampuan organisasi untuk bertindak efektif dan efisien serta tentu saja produktif.

Kita akan membahas pada bagian selanjutnya dari Kegiatan Belajar 1 Modul 1 ini soal tiga konsep dasar dalam manajemen yang penting kita perhatikan, yaitu efektivitas, efisiensi, dan produktivitas. Ketiga konsep penting ini sekarang menjadi perhatian banyak orang karena akan berkaitan dengan pemanfaatan sumber daya yang terbatas itu dan upaya melahirkan sesuatu yang bermutu dan bermakna bagi penggunaannya.

### C. EFEKTIVITAS, EFISIENSI, DAN PRODUKTIVITAS

Sangat sering dalam percakapan sehari-hari kita mendengar ucapan tidak produktif, tidak efektif, dan tidak efisien. Biasanya, tidak efektif, tidak efisien, dan tidak produktif merupakan pertanda ada salah urus atau *mismanagement*. Ucapan seperti itu terdengar dari mulut, mulai dari para manajer sampai komentator sepak bola di televisi. Artinya, kita memang dituntut dalam hidup ini untuk bersikap efektif, efisien, dan produktif meskipun—tentu saja—produktif yang dinyatakan para manajer di industri manufaktur akan berbeda dengan produktif yang dinyatakan komentator sepak bola tentang satu tim yang berlaga dalam satu kompetisi. Namun, keduanya memiliki kesamaan, yakni dalam upaya mewujudkan tujuan. Industri manufaktur bertujuan menghasilkan barang, sedangkan tim sepak bola tujuannya memenangkan kompetisi.

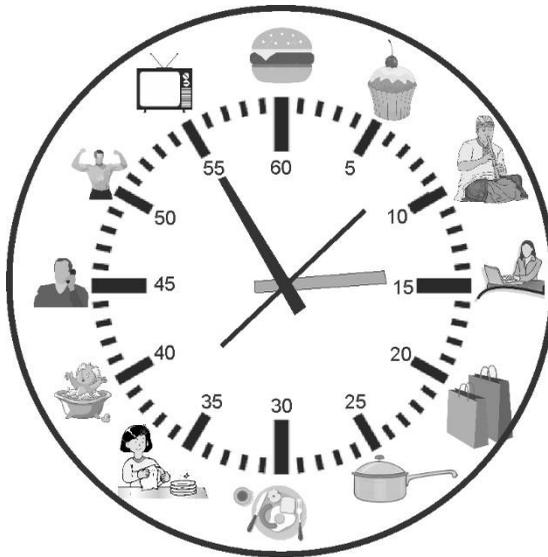
Kita bisa menemukan kesamaan atau kemiripan dalam pemaknaan istilah produktif, efektif, dan efisien itu secara lebih perinci. Produktif bagi industri manufaktur bisa berarti jumlah produk yang dihasilkan, sedangkan bagi tim sepak bola produktif artinya jumlah gol yang bisa diciptakan dalam pertandingan untuk bisa memenangkan kompetisi. Namun, intinya, produktif di sini adalah tercapainya tujuan organisasi. Setiap organisasi memiliki tujuan yang berbeda. Akan tetapi, cara untuk mencapai tujuan itu mengacu pada prinsip yang sama, yaitu efektif dan efisien dalam memanfaatkan sumber daya untuk bisa mencapai tujuan atau produktif. Apabila organisasi itu perusahaan manufaktur yang memproduksi celana pria, jumlah celana yang dihasilkan sebagai tujuan organisasi tentu menjadi penting. Sementara itu, bagi klub sepak bola, kemenangan besar dengan jumlah gol yang diciptakan menjadi penting untuk bisa menjadi juara dalam satu kejuaraan atau kompetisi.

Pada sisi ini, kita melihat adanya dimensi jumlah yang tentunya bersifat kuantitatif dan kepuasan yang bersifat kualitatif. Kepuasan ini tentunya adalah kepuasan para *stakeholder* organisasi itu. Jumlah celana yang dihasilkan dengan mutu yang memuaskan atau sesuai standar menjadi ukuran produktivitas.

Kegembiraan para pendukung, pemain, dan manajemen tim sepak bola bisa menjadi ukuran kepuasan dari sebuah pertandingan yang produktif bagi tim atau klub sepak bola. Artinya, tujuan penting organisasi adalah memberi kepuasan karena bisa memenuhi kebutuhan *customer*-nya atau *stakeholder*-nya.

Manakala membahas efektivitas dan efisiensi, kita mengacu pada apa yang ditulis Lasa (2008: 60). Efektivitas, menurut Lasa, merupakan kemampuan seseorang dalam merumuskan tujuan dan alat yang tepat untuk mencapai tujuan. Inilah yang oleh Drucker disebutkan bahwa efektivitas itu adalah melakukan pekerjaan secara benar. Sementara itu, efisiensi adalah kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan benar. Dengan demikian-tulis Lasa-hasil, produktivitas, dan kinerja diperoleh lebih banyak daripada pengeluaran biaya, tenaga, pikiran, dan mesin yang dipergunakan.

Misalnya, Anda menetapkan tujuan pada semester ini menjadi mahasiswa yang produktif secara efektif dan efisien. Target yang ditetapkan adalah mencapai nilai A untuk semua mata kuliah. Maka dari itu, disebut produktif, manakala semua nilai mata kuliah pada akhir semester adalah A. Dinamakan efektif apabila Anda mengembangkan metode belajar yang tepat sesuai dengan gaya belajar Anda sehingga tujuan bisa dicapai. Disebut efisien karena ada metode yang tepat untuk mencapai nilai A, yaitu Anda belajar dengan memanfaatkan waktu luang sebaik-baiknya. Tidak membuang-buang waktu, melainkan memanfaatkan waktu sebaik mungkin karena menyadari bahwa waktu merupakan sumber daya personal yang penting.



Sumber: Google.

Gambar 1.5  
Manajemen Waktu agar Produktif

Kita bisa juga melihat soal efektivitas dan efisiensi ini dari perspektif lain. Ada dua ungkapan cukup populer yang menunjukkan soal efektivitas dan efisiensi itu, yakni *doing the thing right* dan *doing the right thing*. Efisiensi berarti *doing the thing right* yang menunjukkan proses untuk produktif itu diselesaikan dengan menggunakan sumber daya secara tepat dalam waktu yang sesingkat mungkin. Sementara itu, efektif berarti *doing the right thing* yang bermakna melakukan kegiatan-kegiatan secara tepat dan menjalankan strategi yang paling cocok untuk menghasilkan sesuatu sehingga hasilnya memiliki keunggulan. Ringkasnya, tercapainya tujuan yang diharapkan. Apabila *doing the thing right* dan *doing the right thing* sudah dihayati, kita bisa dikatakan produktif. Itu artinya menghasilkan sesuatu secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan kegiatan yang kita lakukan dengan memperhatikan jumlah yang dihasilkan dan kepuasan pengguna atas apa yang kita hasilkan itu.

Ada satu hal penting yang berkaitan dengan produktivitas ini, yakni kegiatan. Orang kerap menyamakan menjadi produktif. Itu artinya memiliki banyak kegiatan sehingga kesibukannya luar biasa. Seolah-olah produktif adalah berkegiatan. Padahal, produktivitas merupakan hasil kegiatan itu sendiri, bukan

kegiatannya. Orang menjadi sibuk bahkan sangat sibuk lantaran tidak efektif dan efisien, bukan karena produktif.

Itu sebabnya efektif, efisien, dan produktif itu sangat erat kaitannya dengan mutu yang akan kita pelajari pada bagian berikut dari Kegiatan Belajar 1 ini. Karena kita tidak bisa melihat ukuran produktivitas semata dari jumlah sesuatu yang dihasilkan, melainkan kebermanfaatannya dari sesuatu yang dihasilkan itu pun menjadi sangat penting untuk diperhatikan, mengingat produktivitas bukan hanya berdimensi kuantitatif, tetapi juga kualitatif. Justru, pada dimensi kualitatif inilah efektivitas dan efisiensi itu harus kita perhatikan, seperti kepuasan pengguna, kesesuaian dengan harapan pengguna, produknya siap digunakan, dan seterusnya.

#### **D. MUTU DALAM MANAJEMEN**

Satu hal penting, selain efektif, efisien, dan produktif, adalah mutu. Secara sederhana, mutu dapat diartikan sebagai produk yang sesuai dengan harapan pelanggan (*customer*). Karena itu, berbagai organisasi, khususnya organisasi bisnis, berupaya untuk bisa memenuhi kebutuhan dan harapan *customer*-nya sehingga dilakukan berbagai upaya untuk memenuhi harapan *customer* itu. Apa yang dilakukannya terfokus pada *customer*. Upaya yang paling banyak dilakukan adalah menjalankan manajemen mutu terpadu (*total quality management*).

Pertanyaannya, siapakah *customer* itu? Secara sederhana, *customer* adalah mereka yang memperoleh manfaat dari satu organisasi. Manfaat itu diperoleh dari produk yang bisa berupa barang atau jasa yang dihasilkan organisasi. Karena penerima manfaat itu ada di dalam dan di luar organisasi, kita mengenal *customer* internal, yaitu orang-orang yang memperoleh manfaat dari organisasi, seperti memperoleh pendapatan, memiliki kebanggaan karena bisa bekerja, dan seterusnya. Sementara itu, *customer* eksternal adalah mereka yang menerima manfaat yang berada di luar organisasi, seperti pengguna jasa organisasi atau konsumen produk satu organisasi.

Kita memiliki banyak definisi tentang mutu. Barangkali ada benarnya mutu itu sulit didefinisikan, tetapi sangat mudah dikenali. Karena itu, ada yang mengibaratkan mutu itu seperti warna. Sebutlah warna merah. Sejauh seseorang tidak buta warna, bisa tahu warna merah, dan berbagai variannya, seperti merah muda, merah jambu, merah tua, merah marun, dan seterusnya. Namun, akan sulit jika harus mendefinisikan apa warna merah itu.

Bahkan, pakar mutu termasyhur Dr. Edward Deming (Hardjosoedarmo, 2004: 49) mengakui sulitnya mendefinisikan mutu. Deming menyatakan bahwa sulitnya mendefinisikan mutu itu adalah menerjemahkannya pada kebutuhan masa datang para pengguna ke dalam karakteristik yang terukur sehingga satu produk dapat dirancang dan dikembalikan untuk memberikan kepuasan sesuai dengan harga yang dibayar para pengguna. Oleh sebab itu, Deming selanjutnya mendefinisikan mutu lebih berdasarkan konteks, persepsi *customer*, serta kebutuhan dan kemauan *customer*. Deming pun menulis bahwa mutu hendaknya dimaksudkan untuk memenuhi kebutuhan *customer* saat ini dan nanti.

Karena itu, sering kali mutu bukan didefinisikan, melainkan diberikan kriteria tentang sesuatu yang bermutu atau tidak itu. Kriteria itulah yang menjadi pembeda sesuatu bermutu atau tidak bermutu. Misalnya, organisasi standar internasional (ISO/*international standard organization*) membuat definisi mutu sebagai tingkatan dari sejumlah karakteristik yang melekat pada produk yang memenuhi persyaratan, kebutuhan, atau harapan yang dinyatakan yang secara umum menjadi keharusan atau kewajiban untuk dipenuhi. Sementara itu, pakar mutu yang lain, yaitu Joseph Juran, menyatakan secara singkat bahwa mutu itu adalah tepat digunakan (*fitness for use*).

Hal lain yang perlu diingat bahwa adanya beberapa dimensi mutu yang membantu kita memahami dan merumuskan apa yang dimaksud dengan mutu. Dimensi-dimensi mutu tersebut mencakup (a) keandalan (reliabilitas), (b) kinerja, (c) mudah dalam pemeliharaan, (d) dampak lingkungan dalam proses produksi, (e) tampilan fisik, (f) aman dikonsumsi atau dipergunakan, serta (g) awet/tahan lama. Tentu saja dimensi mutu yang ada pada setiap produk akan berbeda. Misalnya, apabila produk itu lembaga pendidikan, dimensi mutu awet/tahan lama atas jasa yang diberikan pada *customer*-nya menjadi tidak relevan, tetapi keandalan dan kinerja lembaga pendidikan itu bisa menjadi dimensi mutu. Untuk produk makanan, aman dikonsumsi dan tampilan fisik produk bisa menjadi bagian dari dimensi mutu. Inilah makna dari apa yang dikemukakan tadi dengan mengutip Deming yang menyebutkan mutu itu akan terkait dengan konteks.

Dalam manajemen mutu terpadu, kita akan memerlukan standar. Standar ini adalah ukuran minimal dari aspek yang kita rumuskan kebermutuannya. Misalnya, mutu terbitan itu ditetapkan berdasarkan standar tertentu. Untuk yang memenuhi standar, biasanya disertifikasi atau diakreditasi pemeriksa dari luar organisasi. Untuk mencapai standar itu, ada masukan, proses, dan keluaran yang juga terstandarkan.

Dalam konteks pembelajaran kita, pemahaman atas mutu tersebut penting agar kita bisa menyelenggarakan manajemen organisasi yang mampu menghasilkan produk bermutu, mengingat sekarang alat persaingan yang paling utama dan penting adalah mutu. *Customer* juga menuntut produk yang bermutu. Organisasi apa pun akan bersaing dan sarana bersaing yang cukup andal adalah mutu. Orang menyebutkan bahwa dengan bersaing melalui mutu, kita memiliki keunggulan kompetitif. Apalagi mutu kini sudah menjadi semacam bahasa universal untuk mengidentifikasi produk.



## LATIHAN

---

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

- 1) Kunjungilah sebuah sekolah atau fakultas/program studi di sebuah perguruan tinggi. Lalu, perhatikan apa yang dilakukan bagian tata usaha di sekolah atau kampus itu. Kegiatan-kegiatan apa sajakah yang dijalankan? Apakah kegiatan manajemen atau kegiatan administrasi? Apakah administrasi dalam arti sempit atau luas?
- 2) Cobalah berbincang-bincang dengan pengurus organisasi remaja di lingkungan Anda, seperti taruna karya/karang taruna atau remaja masjid. Cobalah identifikasi fungsi-fungsi manajemen yang Anda jumpai dalam pelaksanaan program organisasi tersebut. Temuan Anda bisa didiskusikan dengan teman Anda dalam kelompok.
- 3) Sering kali kita mendengar kegiatan pada tingkat lingkungan tempat Anda tinggal kekurangan dana. Apakah benar yang kurang itu hanya dana? Apakah tidak ada kekurangan pada perangkat manajemen lainnya? Apabila memang yang kurang itu dana, bagaimana dengan kemampuan, kualitas, dan pengelolaan perangkat manajemen lainnya? Apabila ternyata yang kurang itu bukan hanya dana, apa yang dilakukan organisasi tersebut?
- 4) Cobalah membeli satu barang yang sama dengan dua merek yang berbeda. Misalnya, membeli sabun, susu instan, atau permen. Bandingkan di antara kedua barang itu. Manakah yang lebih bermutu? Mengapa Anda menyebut salah satu atau keduanya bermutu? Apakah kriteria kebermutuan menurut Anda berdasarkan pengalaman mengonsumsi produk tadi? Apakah kriteria itu akan bisa berlaku untuk semua produk yang Anda beli atau konsumsi?

- 5) Ada ungkapan bahwa perencanaan yang baik berarti separuh pekerjaan sudah selesai. Apa pendapat Anda tentang ungkapan tersebut apabila dikaitkan dengan fungsi-fungsi manajemen? Diskusikan pandangan Anda itu dalam kelompok dengan teman-teman Anda.

### *Petunjuk Jawaban Latihan*

- 1) Administrasi bisa kita lihat dari sumber bahasa aslinya. Pertama, sebagai terjemahan dari bahasa Belanda *administratie* yang artinya tata usaha, seperti kegiatan mengisi formulir, pembukuan, pencatatan, dan melakukan perhitungan. Kedua, dari bahasa Inggris, *administration* yang berarti seluruh proses kegiatan kelompok kerja yang saling membantu untuk mencapai tujuan bersama. Pekerjaan yang dilakukannya dapat bersifat teknis operasional dan dapat juga bersifat konseptual. Menurut William H. Newman, administrasi dapat dipahami sebagai pembimbingan, kepemimpinan, dan pengawasan usaha-usaha suatu kelompok orang ke arah pencapaian tujuan bersama.
- 2) Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan para anggota dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah diterapkan.
- 3) Perangkat manajemen yang juga bisa dipandang sebagai sumber daya yang dikelola manajemen satu organisasi meliputi (a) *men*, (b) *money*, (c) *materials*, (d) *machines*, (e) *methods*, dan (f) *market*. Perangkat manajemen atau sumber daya organisasi ini biasa dinyatakan sebagai 6M dan ada juga yang hanya menyebutnya 5M dengan membuang M terakhir, yakni *market*.
- 4) Deming menulis bahwa mutu hendaknya dimaksudkan untuk memenuhi kebutuhan *customer* saat ini dan nanti. Karena itu, sering kali mutu bukan didefinisikan, melainkan diberikan kriteria tentang sesuatu yang bermutu atau tidak itu. Kriteria itulah yang menjadi pembeda sesuatu bermutu atau tidak bermutu.
- 5) Sama dengan petunjuk latihan nomor 2.



Ada tiga istilah yang biasanya muncul manakala kita mempelajari manajemen, yaitu (1) organisasi, (2) administrasi, dan (3) manajemen. Kita mendefinisikan organisasi dengan mengacu pada Gibson dkk (1995: 7) yang menyatakan bahwa organisasi adalah kesatuan yang memungkinkan masyarakat mencapai satu tujuan yang tidak dapat dicapai individu secara perorangan. Sementara itu, Robbins (1990: 4) mendefinisikan organisasi sebagai kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus-menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan. Adapun manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, serta pengawasan para anggota dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah diterapkan. Definisi ini merupakan definisi yang menekankan pada fungsi-fungsi manajemen, yakni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Sementara itu, definisi yang menekankan pada kegiatan dalam manajemen menyatakan bahwa manajemen adalah proses perancangan dan pemeliharaan lingkungan tempat individu-individu bekerja bersama dalam kelompok-kelompok secara efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

Adapun administrasi bisa kita lihat dari sumber bahasa aslinya. Pertama, sebagai terjemahan dari bahasa Belanda *administratie* yang artinya tata usaha, seperti kegiatan mengisi formulir, pembukuan, pencatatan, dan melakukan perhitungan. Kedua, dari bahasa Inggris, *administration* yang berarti seluruh proses kegiatan kelompok kerja yang saling membantu untuk mencapai tujuan bersama. Pekerjaan yang dilakukannya dapat bersifat teknis operasional dapat juga bersifat konseptual. Menurut William H. Newman, administrasi dapat dipahami sebagai pembimbingan, kepemimpinan dan pengawasan usaha-usaha suatu kelompok orang ke arah pencapaian tujuan bersama.

Perangkat manajemen yang juga bisa dipandang sebagai sumber daya yang dikelola manajemen satu organisasi meliputi (1) *men*, (2) *money*, (3) *materials*, (4) *machines*, (5) *methods*, dan (6) *market*. Perangkat manajemen atau sumber daya organisasi ini biasa dinyatakan sebagai 6M dan ada juga yang hanya menyebutnya 5M dengan membuang M terakhir, yakni *market*.

Dalam manajemen, ada dua ungkapan yang populer, yakni efektivitas dan efisiensi. Efisiensi berarti *doing the thing right* yang menunjukkan proses untuk produktif itu diselesaikan dengan menggunakan sumber daya secara tepat dalam waktu yang sesingkat mungkin. Sementara itu, efektif berarti *doing the right thing* yang bermakna melakukan kegiatan-kegiatan

secara tepat dan menjalankan strategi yang paling cocok untuk menghasilkan sesuatu sehingga hasilnya memiliki keunggulan. Ringkasnya, tercapainya tujuan yang diharapkan. Apabila *doing the thing right* dan *doing the right thing* sudah dihayati, kita bisa dikatakan produktif. Itu artinya menghasilkan sesuatu secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan kegiatan yang kita lakukan dengan memperhatikan jumlah yang dihasilkan dan kepuasan pengguna atas apa yang kita hasilkan itu.

Sementara itu, untuk mutu yang dipandang sebagai sarana bersaing yang penting sekarang ini, sulit didefinisikan. Bahkan, pakar mutu termasyhur Dr. Edward Deming mengakui sulitnya mendefinisikan mutu itu. Deming menyatakan bahwa sulitnya mendefinisikan mutu itu adalah menerjemahkannya pada kebutuhan masa datang para pengguna ke dalam karakteristik yang terukur sehingga satu produk dapat dirancang dan dikembalikan untuk memberikan kepuasan sesuai dengan harga yang dibayar para pengguna. Oleh sebab itu, Deming selanjutnya mendefinisikan mutu lebih berdasarkan konteks, persepsi *customer*, serta kebutuhan dan kemauan *customer*. Deming pun menulis bahwa mutu hendaknya dimaksudkan untuk memenuhi kebutuhan *customer* saat ini dan nanti. Karena itu, sering kali mutu bukan didefinisikan, melainkan diberikan kriteria tentang sesuatu yang bermutu atau tidak itu. Kriteria itulah yang menjadi pembeda sesuatu bermutu atau tidak bermutu. Misalnya, organisasi standar internasional (ISO) membuat definisi mutu sebagai taraf dari sekumpulan karakteristik inheren yang memenuhi persyaratan, kebutuhan, atau harapan yang dinyatakan yang secara umum menjadi keharusan atau kewajiban untuk dipenuhi. Sementara itu, pakar mutu yang lain, yaitu Joseph Juran, menyatakan secara singkat bahwa mutu itu adalah tepat digunakan (*fitness for use*).



#### TES FORMATIF 1

---

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Pada dasarnya, manajemen adalah kegiatan yang dijalankan untuk mewujudkan ....
  - A. kebersamaan
  - B. tujuan
  - C. kehendak
  - D. maksud

- 2) Manajemen dapat dilihat sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian. Perspektif ini melihat manajemen dari sisi ....
  - A. fungsi
  - B. relasi
  - C. **interkasi**
  - D. peran
  
- 3) Menurut Deming, salah satu cara untuk melihat dan memaknai mutu adalah melihat satu produk dalam ....
  - A. standar
  - B. prosedur
  - C. konteks
  - D. organisasi
  
- 4) Administrasi dalam artian sempit bisa dimaknai sebagai kegiatan ....
  - A. penatausahaan
  - B. pengelolaan
  - C. pengorganisasian
  - D. pengaturan
  
- 5) Administrasi dalam arti luas dapat dimaknai sebagai kegiatan ....
  - A. penatausahaan
  - B. pengelolaan
  - C. pengorganisasian
  - D. pengaturan
  
- 6) Salah satu aspek penting dalam mutu adalah ....
  - A. manajemen
  - B. perencanaan
  - C. proses
  - D. kepuasan *customer*
  
- 7) Perangkat manajemen yang ke-6, selain 5M, yang menjadi sumber daya yang dikelola manajemen adalah ....
  - A. *money*
  - B. *machines*
  - C. *method*
  - D. *market*

- 8) *Doing the right thing* menunjukkan soal ....
- A. efektivitas
  - B. produktivitas
  - C. efisiensi
  - D. kualitas
- 9) *Doing the things right* menunjukkan soal ....
- A. efektivitas
  - B. produktivitas
  - C. efisiensi
  - D. kualitas
- 10) Efektivitas dan efisiensi ini pada akhirnya akan menentukan ....
- A. reliabilitas
  - B. kekompakan
  - C. produktivitas
  - D. kesejahteraan

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****Proses, Fungsi, dan Pendekatan Manajemen**

☉ Pada Kegiatan Belajar 2 ini, kita akan mengkaji bagaimana manajemen berproses dalam organisasi. Selanjutnya, kita pun akan memperdalam pengetahuan kita tentang fungsi-fungsi manajemen yang populer dengan singkatan POAC (*planning, organizing, actuating, controlling*) yang biasa diterjemahkan menjadi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian. Pada bagian akhir kegiatan belajar ini, kita menelaah pendekatan dalam manajemen yang sekarang ini cukup banyak dipergunakan dan jadi perhatian banyak kalangan, yaitu manajemen strategis dan manajemen mutu terpadu.

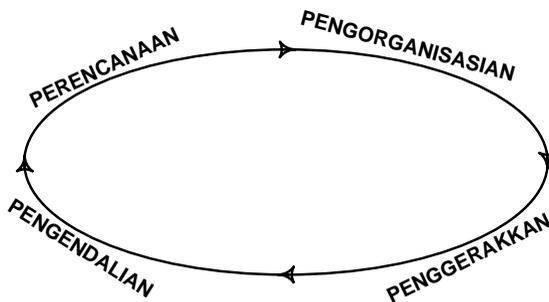
Secara khusus, kita perlu mempelajari manajemen strategis dan manajemen mutu terpadu karena terjadinya perubahan lingkungan strategis yang terjadi sekarang ini. Era informasi, era globalisasi, dan kompleksitas perubahan yang terkadang membawa instabilitas dan bahkan kesemrawutan (*chaos*) membuat kita perlu mengelola organisasi secara strategis. Karena itu, pada mata kuliah ini, sedikit banyak kita akan mendekati manajemen penerbitan ini dari perspektif dan pendekatan manajemen strategis yang membuat satu organisasi bisa adaptif dengan perubahan yang terjadi. Melengkapi itu juga kita mendekati pengelolaan organisasi dengan manajemen mutu terpadu karena seperti sudah kita bahas pada kegiatan belajar sebelumnya, mutu menjadi faktor penting untuk memenangkan persaingan dan mutu akan menjadi keunggulan kompetitif yang kita punyai.

**A. FUNGSI MANAJEMEN**

Ingat kembali soal manajemen yang sudah kita bahas pada Kegiatan Belajar 1. Sekarang kita coba terapkan untuk bisa memahami fungsi manajemen dengan merefleksikan apa yang kita lakukan saat mempelajari modul untuk mata kuliah ini untuk mencapai tujuan pribadi kita. Anggaphlah kita sudah menetapkan tujuan mempelajari modul ini, yaitu untuk bisa menguasai kompetensi seperti yang dikemukakan pada bagian awal modul mata kuliah. Indikator penguasaan itu antara lain dari nilai akhir yang diperoleh untuk mata kuliah ini, taruhlah nilai A.

Tentu, kita menyusun semacam rencana untuk bisa meraih nilai A itu. Misalnya, merencanakan belajar mandiri secara lebih tekun, menelusuri bahan ajar di internet, atau lebih rajin mengikuti kegiatan tutorial. Rencana tersebut juga sudah mulai menata bagaimana pembagian waktu untuk belajar dan waktu untuk kegiatan lain, seperti bekerja dan kegiatan sosial. Lalu, rencana dan alokasi waktu itu diwujudkan dalam tindakan. Rencana belajar lebih tekun ditindaklanjuti dalam bentuk aktif berdiskusi dengan teman, mengakses bahan ajar di internet, dan aktif dalam kegiatan tutorial. Anda pun ingin mengontrol apakah sudah cukup memahami materi untuk mata kuliah ini dengan mengerjakan tes formatif pada setiap akhir kegiatan belajar.

Apa yang Anda lakukan itu sebenarnya sudah menjalankan fungsi manajemen yang disingkat POAC tadi. Maksudnya, dalam manajemen itu, ada fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*). Perencanaan pada dasarnya merumuskan segala tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan pada suatu saat nanti. Sementara itu, pengorganisasian akan berkenaan dengan pembagian tugas dan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tadi. Adapun penggerakan pada dasarnya merupakan penerahan sumber daya yang dimiliki untuk pencapaian tujuan dan pengendalian adalah mengawasi dan mengevaluasi tindakan yang dilakukan dalam proses pencapaian tujuan. Fungsi manajemen ini dapat divisualisasikan seperti berikut.



Gambar 1.6  
Fungsi Manajemen

Kita misalnya sedang menyusun rencana sumber daya manusia untuk satu organisasi penerbitan. Untuk mencapai tujuan yang ditetapkan penerbitan itu, tentu akan diperlukan sumber daya manusia dengan kualifikasi tertentu. Kita memerlukan tenaga penyunting yang tentu kualifikasinya berbeda dengan penata letak dan desain. Kita menghitung berapa jumlah tenaga yang diperlukan dan kualifikasi apa yang diperlukan. Tentu juga kita perlu mengorganisasikan sumber daya manusia yang kita butuhkan tersebut ke dalam tugas dan perannya masing-masing. Lalu, kepemimpinan dalam organisasi sumber daya manusia tersebut digerakkan untuk melakukan tindakan guna mencapai tujuan tertentu. Untuk menghindari kemungkinan terjadinya penyimpangan tujuan atau prosesnya tidak berjalan dengan baik, dilakukan pengendalian.

Kiranya jelas, pada dasarnya manajemen merupakan jawaban atas pertanyaan bagaimana organisasi dikelola. Bagaimana kita melakukan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian setiap kegiatan yang dilakukan dalam organisasi untuk mencapai tujuannya. Bagaimana cara menjalankan fungsi manajemen tersebut sudah dijelaskan di atas. Kini, kita akan lebih mendalami lagi tentang bagaimana mengelola sumber daya organisasi itu dalam konteks perkembangan manajemen. Dalam manajemen, ada penggerakan dan pengendalian kelompok orang dengan maksud mengoordinasikan dan menyelaraskan kelompok untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Melalui manajemen pulalah dikelola sumber-sumber daya yang dimiliki organisasi, seperti sumber daya manusia, keuangan, dan teknologi.

Selanjutnya, kita memerinci fungsi dasar dan universal manajemen seperti berikut.

## **1. Perencanaan**

Menurut Terry (1986: 163), perencanaan adalah tindakan yang meliputi memilih dan menghubungkan fakta serta membuat dan menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal memvisualisasi serta merumuskan aktivitas-aktivitas yang dianggap perlu untuk mencapai hasil yang diinginkan. Berdasarkan definisi itu, kita bisa melihat bahwa perencanaan itu dilakukan berdasarkan data dan fakta, lalu ada asumsi-asumsi, tujuan yang ingin dicapai, dan tindakan yang diperlukan untuk pencapaian tujuan. Tentu saja tindakan untuk pencapaian tujuan tersebut pada akhirnya akan kembali pada ketersediaan 5M atau 6M seperti yang sudah kita bahas pada Kegiatan Belajar 1.

Kembali pada contoh target kita memperoleh nilai A untuk semua mata kuliah semester ini. Kita menyusun rencana itu berdasarkan kinerja kita pada

semester sebelumnya. Misalnya, nilai B lebih banyak dari nilai A. Kita sendiri tidak cukup tekun dalam belajar karena waktu banyak tersita untuk kegiatan lain, seperti bekerja dan urusan keluarga. Apabila ada waktu senggang, lebih banyak dipergunakan untuk sekadar bermain dengan teman-teman atau mungkin bermalas-malasan.

Berdasarkan data hasil evaluasi itu, disusun rencana untuk semester ini. Rencana itu antara lain dituangkan dalam bentuk jumlah SKS/mata kuliah yang akan ditempuh semester ini dengan mengisi kartu rencana studi (KRS). Kemudian, dipadukan dengan target untuk bisa memperoleh nilai A pada semua mata kuliah. Rencana itu disusun dalam bentuk tekad untuk belajar lebih tekun, mengurangi waktu bermain, dan memanfaatkan waktu secara lebih produktif.

## 2. Pengorganisasian

Terry (1986:233) mengartikan pengorganisasian sebagai “tindakan mengusahakan hubungan-hubungan perilaku yang efektif di antara orang-orang sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien dan memperoleh kepuasan pribadi dalam hal melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan dan sasaran tertentu”. Paling sederhana dalam pengorganisasian ini adalah menyusun struktur organisasi sehingga kita menempatkan orang untuk bisa menjalankan tugas, peran dan fungsi tertentu dalam organisasi yang merupakan bagian dari kontribusinya untuk pencapaian tujuan.

Misalnya, kembali pada rencana untuk mencapai nilai A pada semua mata kuliah semester ini. Setelah menyusun rencana, kemudian kita melakukan pengorganisasian dalam bentuk alokasi sumber daya. Misalnya, untuk anggaran. Uang yang tadinya dipergunakan untuk membeli camilan dialokasikan untuk membeli kuota internet sehingga bisa mengakses bahan belajar dan bahan bacaan. Begitu juga dalam alokasi waktu, diniatkan mengalokasikan lebih banyak waktu untuk belajar dan berdiskusi serta menghindari membuang-buang waktu dengan *nongkrong* atau *hang out*.

Selain itu, mantapkan tekad pribadi bahwa nilai A itu hanya bisa dicapai dengan kerja keras dan juga fokus dalam mencapai tujuan yang ditetapkan diri sendiri. Fokus di sini adalah berusaha untuk tetap berada dalam jalur yang benar untuk mencapai nilai dengan mengalokasikan sumber daya yang dimiliki, tanpa mengabaikan kondisi lingkungan.

### 3. Penggerakan

Dalam pandangan Terry (1986: 313), penggerakan adalah usaha untuk menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa sehingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi yang bersangkutan dan sasaran-sasaran anggota organisasi tersebut karena para anggota itu ingin mencapai sasaran tersebut. Terry sendiri mengingatkan bahwa menggerakkan itu dilakukan pertama kali bukan pada orang lain, melainkan pada diri kita sendiri. Dalam perkembangan selanjutnya, penggerakan ini antara lain dilakukan dengan kepemimpinan dan pemberian motivasi.

Kembali pada contoh mencapai nilai A untuk semua mata kuliah pada semester ini. Rencana dan pengorganisasian yang kita lakukan diwujudkan dalam kenyataan. Saat kita malas belajar, kita memotivasi diri untuk fokus pada tujuan. Saat merasa tidak mampu, kita menghubungi tutor atau menghubungi rekan-rekan mahasiswa lainnya. Saat tidak memahami isi modul, kita mempelajarinya berulang kali dengan penuh semangat dan tanpa berputus asa sampai bisa memahaminya. Apabila malas belajar sendiri, berusaha menghubungi teman-teman untuk belajar bersama dan berdiskusi.

Belajar bersama atau diskusi kelompok ini membutuhkan kepemimpinan yang membuat kita tetap fokus pada pencapaian tujuan. Ini karena bisa saja, dengan mudahnya, belajar bersama itu berubah menjadi bercanda bersama atau bermain bersama. Lupa pada tujuan awal untuk belajar. Pemimpinlah yang mengarahkan apa yang dilakukan dalam kelompok dan membawa kelompok untuk tetap fokus pada tujuannya.

Semua tindakan diarahkan untuk mewujudkan tujuan meraih nilai A pada semua mata kuliah semester ini. Tindakan-tindakan yang tak perlu dan mengalihkan fokus pada tujuan, dengan penuh kesadaran, dihindari dan ditinggalkan. Lalu, berusaha mengenali gaya belajar pribadi agar bisa menjalankan kegiatan belajar secara efektif dan efisien.

### 4. Pengendalian

Terry (1986: 395) memandang pengawasan sebagai menentukan apa yang telah dilaksanakan. Maksudnya, mengevaluasi prestasi kerja dan apabila perlu, melaksanakan tindakan-tindakan korektif sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan perencanaan. Ringkasnya, pengendalian merupakan tindakan untuk menemukan dan memperbaiki penyimpangan dalam tindakan. Karena itu, dalam pengendalian, bisa saja dilakukan perubahan atas apa yang dilakukan saat itu karena adanya penyimpangan.

Kembali pada contoh ingin mencapai nilai A untuk seluruh mata kuliah semester ini. Kita mengukur pemahaman dan pencapaian kompetensi dengan mengerjakan semua latihan dan tes formatif pada setiap akhir kegiatan belajar. Kita memantau kemampuan kita sendiri untuk melakukan langkah perbaikan. Misalnya, dengan cara mendalami dan mempelajari kembali modul untuk bagian yang tidak atau belum dipahami pada semua mata kuliah.

Selanjutnya, kita akan mempelajari bagaimana fungsi itu berproses dalam operasional organisasi. Bagaimana fungsi-fungsi itu berjalan dalam sebuah organisasi, seperti perpustakaan yang melakukan kegiatan penerbitan. Dengan begitu, kita bisa memahami secara lebih utuh apa yang dimaksud dengan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian.

## **B. PROSES MANAJEMEN**

Secara konseptual, pandangan manajemen sebagai satu proses sebenarnya merupakan salah satu mazhab manajemen. Namun, kita bisa juga memandang manajemen sebagai satu proses bukan untuk mengikuti aliran pemikiran tersebut, melainkan sebagai cara kita memahami apa yang terjadi dalam manajemen. Kita bisa melihat bagaimana fungsi-fungsi manajemen yang akan kita bahas pada butir selanjutnya dari Kegiatan Belajar 2 ini berproses dalam satu organisasi sehingga organisasi tersebut bisa mewujudkan tujuannya.

Seperti yang dijelaskan Terry (1986: 40), keempat fungsi penting dalam manajemen organisasi, yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian itu bisa berjalan dengan baik dan berkaitan satu sama lain. Bahkan, fungsi yang satu memengaruhi fungsi yang lain karena satu sama lain memang merupakan rangkaian untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi-fungsi yang berproses dalam manajemen tersebut merupakan fungsi yang universal sehingga berlaku di berbagai organisasi apa pun.

Proses manajemen—yang berlangsung dalam organisasi mana pun—pada dasarnya merupakan proses yang siklikal, yaitu proses berjalan dari awal sampai akhir, lalu kembali ke titik awal dan begitu seterusnya. Fungsi-fungsi manajemen dijalankan secara siklikal, khususnya empat fungsi dasar dan universal, yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian. Disebut siklikal lantaran prosesnya selalu terus berulang dan terjadi selama organisasi tersebut berjalan. Apabila dilihat berdasarkan waktunya, proses siklikal pelaksanaan fungsi manajemen itu bisa bersifat harian, mingguan, bulanan, tahunan, atau lima tahunan. Apabila waktunya singkat, seperti harian,

mingguan, dan bulanan, dinamakan perencanaan jangka pendek untuk kegiatan yang bersifat rutin. Namun, apabila untuk jangka lima tahunan biasanya dinamakan program jangka panjang yang di dalamnya tentu saja akan ada semua fungsi manajemen tadi.

Namun, penting untuk diingat bahwa keempat fungsi tadi sekali lagi merupakan fungsi dasar dan universal saja. Karena Terry (1986: 40) sendiri menunjukkan kemungkinan adanya penambahan fungsi lain. Fungsi-fungsi itu biasanya dan sebagian besar melekat dalam kepemimpinan karena proses manajemen itu memang tidak bisa dilepaskan dari peran kepemimpinan. Terry menyebutkan fungsi-fungsi lain dalam proses manajemen itu sebagai berikut:

1. menganjurkan (*advocating*),
2. memberi otoritas (*authorizing*),
3. mengubah (*changing*),
4. memilih (*choosing*),
5. mengonfirmasi (*confirming*),
6. mengoordinasi (*coordinating*),
7. memberi saran (*counselling*),
8. memberi arah/memimpin (*directing*),
9. memperbaiki (*improving*),
10. mengintegrasikan (*integrating*),
11. memimpin (*leading*),
12. mengukur (*measuring*),
13. memodernisasi (*modernising*),
14. memotivasi (*motivating*),
15. merekomendasikan (*recommending*),
16. mewakili (*representing*),
17. membuat spesifik (*specifying*), dan
18. menempatkan (*staffing*).

Dari 18 fungsi yang diperlukan manajemen untuk berproses, ada beberapa fungsi yang populer dan biasanya ditambahkan ke dalam empat fungsi yang sudah kita pelajari. Fungsi yang lain di luar perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian itu yang kerap dilaksanakan organisasi adalah (1) menunjuk staf (*staffing*), (2) mengarahkan (*directing*), (3) mengoordinasikan (*coordinating*), (4) memotivasi (*motivating*), dan (5) memimpin (*leading*).

Dengan melaksanakan keempat fungsi dasar dan universal serta dilengkapi dengan pelaksanaan fungsi lain yang diperlukan sesuai dengan tingkat

perkembangan organisasi, proses manajemen bisa dilaksanakan. Organisasi memproses sesuatu untuk mencapai tujuannya. Apabila organisasi bisnis, itu berarti bisa menghasilkan produk barang atau jasa yang diperlukan masyarakat. Apabila organisasi nirlaba yang memberikan pelayanan untuk kemaslahatan sosial, itu bisa menghasilkan pelayanan publik yang baik dan sesuai dengan kebutuhan publik.

Tadi, sepintas kita sudah membahas kepemimpinan. Sekarang, kita mendalami makna kepemimpinan ini dalam proses manajemen. Kita mengawalinya dengan kenyataan bahwa kepemimpinan itu merupakan kebutuhan manusia. Manusia yang berkelompok pasti membutuhkan kepemimpinan. Begitu juga dengan organisasi, pasti ia membutuhkan kepemimpinan. Pemimpin itulah yang menjaga arah dan upaya pencapaian tujuan di tengah berbagai perubahan yang terjadi pada lingkungan organisasi.

Lantas, apa atau siapa pemimpin? Menurut Laub (2004: 5), pemimpin adalah orang yang memiliki visi, bertindak untuk mewujudkan visi tersebut, dan mengajak orang lain untuk menjadi mitranya dalam melakukan perubahan. Dari pengertian ini, Laub melihat ada empat unsur penting dalam kepemimpinan, yaitu (1) visi yang merupakan konseptualisasi masa depannya yang hendak diwujudkannya, (2) tindakan yang merupakan kemampuan untuk melakukan apa yang diperlukan untuk bergerak menuju kenyataan yang diinginkan, (3) mobilisasi yang dilakukan dengan memengaruhi orang lain untuk secara sukarela terlibat dan bergerak dalam proses kepemimpinan yang dijalankan, serta (4) perubahan yang merupakan dampak dari tercapainya tujuan tindakan menuju kenyataan yang diinginkan tadi.

Apabila kita kembali pada tujuan meraih nilai A untuk semua mata kuliah pada semester ini, kita bisa menemukan visinya adalah semua mata kuliah bernilai A. Kemudian, tindakan seperti belajar, mengurangi waktu bermain, serta memanfaatkan waktu dan peluang belajar sebaik-baiknya sebagai bentuk tindakan yang dilakukan. Kemudian, memengaruhi orang lain untuk tidak mengganggu karena memprioritaskan dan fokus pada belajar. Terakhir, ketika berproses, kita melakukan perubahan dari senang *nongkrong* menjadi senang belajar dan seterusnya.

Biasanya, pemimpin juga dibedakan dari kepemimpinan. Kepemimpinan itu merupakan sifat dari seorang pemimpin. Menurut Laub (2004), kepemimpinan adalah proses perubahan yang di dalamnya para pemimpin dan pengikutnya dipersatukan oleh tujuan dan tindakan yang sama untuk mewujudkan visi bersama. Adapun kepemimpinan, menurut Kippenberger (2002: 7) yang

mengutip Manfred Kets de Vries, memiliki dua sisi, yaitu sisi sifat pribadi dan proses. Dari sisi sifat pribadi, kepemimpinan itu merupakan sejumlah karakteristik-pola perilaku dan kepribadian-yang membuat orang tertentu menjadi lebih efektif dalam mencapai tujuan. Dari sisi proses, kepemimpinan itu merupakan upaya yang dijalankan seorang pemimpin dengan menggunakan berbagai dasar kekuasaan (kegiatan yang membutuhkan keterampilan) untuk memengaruhi anggota satu kelompok dalam mengarahkan kegiatan anggota kelompok itu pada pencapaian tujuan bersama.

Dalam pandangan Laub (2004), ada lima unsur penting kepemimpinan, yaitu (1) adanya proses perubahan yang disengaja, direncanakan, atau diinginkan; (2) prosesnya melibatkan pemimpin dan pengikut; (3) yang bersatu untuk tujuan bersama; (4) yang sama-sama melakukan tindakan; serta (5) berusaha mewujudkan visi bersama. Artinya, dalam kepemimpinan itu, ada upaya memengaruhi dan memotivasi orang yang dipimpin untuk mencapai tujuan. Karena itu, ada upaya memengaruhi sehingga orang yang dipimpin secara sukarela atau terpaksa bertindak untuk mewujudkan tujuan itu. Ada juga upaya melalui pendekatan manusiawi untuk membangkitkan motivasi sehingga orang bergerak untuk bekerja mewujudkan tujuan yang ditetapkan. Baik untuk memengaruhi ataupun untuk memotivasi tentunya akan dibutuhkan kemampuan pemimpin untuk berkomunikasi.

Dari sisi perilaku, kita bisa melihat tiga kategori perilaku pemimpin. Xiong (2008: 20) melihat perilaku pemimpin itu sebagai berikut.

1. Perilaku kinerja dalam melaksanakan tugas, yaitu upaya pemimpin untuk memastikan tim atau organisasinya bisa mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Perilaku-perilaku ini mencakup perilaku fokus pada efisiensi, akurasi dan kualitas kerja, serta kuantitas keluaran dan ketaatan pada aturan main yang berlaku.
2. Perilaku dalam menjaga kelompok yang merupakan tindakan untuk menjamin kepuasan anggota-anggota kelompok, mengembangkan dan menjaga hubungan kerja yang harmonis, menjaga stabilitas sosial di dalam kelompok, memfokuskan pada perasaan dan kenyamanan orang lain, memberi apresiasi, serta menurunkan tingkat stres.
3. Partisipasi dalam mengambil keputusan yang terlihat dalam proses pengambilan keputusan yang di dalamnya pemimpin bertindak dalam rentang mulai dari otokratis sampai demokratis. Kepemimpinan otokratis merupakan bentuk kepemimpinan yang pengambilan keputusan dilakukannya sendiri, kemudian mengumumkan keputusan tersebut kepada

kelompok, sedangkan kepemimpinan demokratis adalah pemimpin mencari masukan dari anak buahnya. Banyak kajian yang meneliti bagaimana pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap perilaku dan sikap bawahan memfokuskan pada gaya pengambilan keputusan otokratis dan demokratis atau pada kinerja dan perilaku yang berorientasi pemeliharaan.

Selanjutnya, kita akan membahas pendekatan manajemen. Ada dua pendekatan manajemen yang akan kita pelajari, yaitu manajemen strategis dan manajemen mutu terpadu. Kedua pendekatan manajemen ini sekarang merupakan pendekatan yang dipergunakan dalam dunia industri barang dan jasa sampai lembaga pendidikan.

## C. PENDEKATAN MANAJEMEN

### 1. Manajemen Strategis

Perubahan yang terjadi pada lingkungan organisasi, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal, sekarang ini berlangsung dengan cepat, tak terduga, dan arahnya sulit diramalkan. Organisasi tak bisa berdiam diri menghadapi perubahan luar biasa itu. Organisasi perlu melakukan berbagai penyesuaian terhadap perubahan-perubahan tersebut. Oleh sebab itu, kemudian berkembang apa yang dinamakan manajemen strategis. Secara sederhana, manajemen strategis ini merupakan cara pengelolaan organisasi yang memperhatikan lingkungan internal dan lingkungan eksternal organisasi. Lingkungan internal merupakan sumber kekuatan dan kelemahan, sedangkan lingkungan eksternal menyediakan peluang sekaligus ancaman. Analisis SWOT (*strength, weakness, opportunity, threat*) mengkaji apa kekuatan dan kelemahan organisasi dalam menghadapi peluang dan ancaman.

Analisis SWOT ini dijadikan rujukan untuk menyusun strategi yang digunakan organisasi dalam mewujudkan visi dan misi serta mencapai tujuannya. Hasil analisis SWOT menyediakan pilihan strategi yang dikembangkan dengan memadukan unsur-unsur dalam SWOT itu. Pilihan strategi umum yang bisa digunakan sebagai berikut.

- a. Strategi SO menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang tersedia.
- b. Strategi WO menutupi kelemahan untuk memanfaatkan peluang.
- c. Strategi ST memanfaatkan kekuatan untuk bisa menghadapi ancaman.

- d. Strategi WT mengatasi kelemahan untuk mengatasi ancaman yang dihadapi.

Manajemen strategis kini banyak digunakan dalam pengelolaan organisasi bisnis. Lingkungan bisnis yang kian kompetitif membuat organisasi bisnis sangat cermat memperhitungkan apa yang terjadi pada lingkungan internal dan lingkungan eksternal organisasi. Menurut Saladin (2003: 5-6), manajemen strategis ini penting karena (a) memberikan arah pencapaian tujuan organisasi/perusahaan, (b) membantu memikirkan kepentingan berbagai pihak, (c) dapat mengantisipasi setiap perubahan, serta (d) terkait dengan efektivitas dan efisiensi.

Kita bisa memandang manajemen strategis sebagai proses untuk membantu organisasi mengidentifikasi apa yang ingin dicapainya dan bagaimana mencapainya. Dua hal ini mendapatkan perhatian manajemen strategis. Apa yang ingin dicapai biasanya dirumuskan ke dalam visi. Sementara itu, bagaimana mencapainya dirumuskan ke dalam strategi yang pilihan strateginya dikembangkan berdasarkan hasil analisis SWOT tadi.

Kini, kita bisa melihat bagaimana dunia penerbitan saat ini. Persaingan antarpenerbit bisa begitu ketat. Bersaing memperoleh naskah dari penulis terkenal, bersaing dalam desain tata muka, bersaing dalam pemasaran, bersaing dalam pemberian diskon, dan seterusnya. Padahal, kondisi perbukuan kita, misalnya, belum banyak berubah karena seperti sering dikeluhkan, tiras buku per judulnya masih juga rendah sekitar 1.000-5.000 eksemplar/judul setiap kali terbit.

Proses manajemen strategis akan sangat membantu menjalankan pengelolaan organisasi penerbitan. Para manajer penerbitan kini tak hanya memperhatikan lingkungan internal organisasinya, tetapi juga memperhatikan lingkungan eksternal organisasi. Kekuatan dan kelemahan yang dikelola dengan baik yang ada pada lingkungan internal organisasi tidak akan banyak manfaatnya apabila tidak disertai dengan memperhatikan pula lingkungan eksternalnya.

Lingkungan eksternal organisasi penerbitan akan sangat ditentukan oleh jenis dan ukuran penerbitan tersebut. Bagi penerbitan lokal yang beroperasi pada satu kota/kabupaten, lingkungan eksternalnya jelas akan berbeda dengan media nasional yang melayani satu negara atau media multinasional yang melayani khalayak di berbagai negara. Kita bisa mengambil misal, khalayak yang dilayani penerbit sekelas McGraw-Hill atau Prentice-Hall International tentu berbeda

dengan khalayak yang dilayani penerbit nasional, seperti Gramedia atau penerbit lokal.

Di tengah perubahan yang begitu dahsyat yang kita alami, sebuah organisasi bisa saja terombang-ambing terbawa arus perubahan. Bingung hendak ke mana dan mau melakukan apa karena tidak memiliki tujuan masa depan yang jelas. Oleh sebab itu, visi menjadi sangat penting sebagai pedoman dalam menghadapi arus perubahan pada lingkungan eksternal organisasi yang tentunya berdampak pula pada lingkungan internal organisasi.

Visi sendiri bisa kita maknai sebagai gambaran masa depan. Organisasi akan bergerak berupaya mewujudkan visinya tersebut. Misalnya, sebuah perpustakaan menetapkan visinya mendorong masyarakat belajar sehingga segala tindakan dan sumber daya yang dimiliki perpustakaan tersebut akan diarahkan untuk mewujudkan masyarakat belajar tersebut.

Visi ini penting bukan hanya sebagai pedoman atau pegangan di tengah arus perubahan, melainkan juga sebagai pedoman bagi organisasi dalam melakukan perubahan. Namun, tentu saja bukan hanya perlu visi agar gerak perubahan yang dilakukan organisasi sebagai respons terhadap perubahan pada lingkungan eksternalnya, melainkan ada hal lain yang perlu diperhatikan.

Sekarang, kita mempelajari salah satu model manajemen strategis, seperti yang dikembangkan Wheelen dan Hunger (1995). Model manajemen strategis ini mengandung empat komponen pokok berikut.

*a. Pengkajian lingkungan (enviromental scanning)*

Maksud pengkajian lingkungan di sini adalah menelaah secara cermat apa yang ada pada lingkungan internal organisasi dan lingkungan eksternal organisasi. Kajian biasanya dilakukan melalui analisis SWOT atau analisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Pada lingkungan internal, ada kekuatan dan kelemahan pada komponen kultur, struktur, dan sumber daya organisasi. Pada lingkungan eksternal organisasi, ada peluang dan ancaman, baik dari lingkungan tugas maupun lingkungan masyarakat. Lingkungan tugas adalah lingkungan tempat organisasi beroperasi yang di dalamnya tentu akan ada pesaing, mitra, atau pelaku kegiatan sejenis. Pada lingkungan kemasyarakatan, ada kekuatan teknologi, kekuatan ekonomi, kekuatan sosiokultural, dan kekuatan legal politik.

*b. Formulasi strategi*

Berdasarkan analisis SWOT ini, satu organisasi kemudian merumuskan strategi yang merupakan penyusunan rencana jangka panjang untuk efektivitas manajemen atas peluang dan ancaman yang ada pada lingkungan eksternal serta kekuatan dan kelemahan yang ada pada lingkungan internal. Dalam formulasi strategi itu, akan ada (1) misi, (2) tujuan spesifik yang bisa dicapai, (3) pengembangan strategi, dan (4) penyusunan pedoman kebijakan. Misi merupakan tujuan yang hendak dicapai melalui keberadaan satu organisasi dengan menyebut waktu pencapaian dan apabila memungkinkan dikuantifikasikan. Tujuan merupakan hasil akhir dari aktivitas-aktivitas yang terencana. Strategi merupakan rencana komprehensif yang menyatakan bagaimana organisasi bisa menjalankan misi dan mencapai tujuannya. Sementara itu, kebijakan adalah pedoman umum untuk pengambilan keputusan yang dilakukan oleh organisasi.

*c. Implementasi strategi*

Implementasi strategi merupakan proses yang dijalankan manajemen untuk menerjemahkan strategi-strategi dan kebijakan-kebijakan yang telah dirumuskan ke dalam tindakan melalui pengembangan program, prosedur, dan penganggaran. Program merupakan pernyataan kegiatan atau langkah-langkah yang diperlukan untuk mewujudkan apa yang direncanakan sehingga membuat strategi menjadi berorientasi pada tindakan. Prosedur merupakan sistem langkah-langkah atau teknik-teknik yang saling terkait yang menguraikan cara melaksanakan tugas atau pekerjaan tertentu. Sementara itu, penganggaran merupakan pernyataan program organisasi dalam bentuk nilai mata uang yang menyajikan secara rinci biaya untuk masing-masing program yang akan dipergunakan manajemen untuk membuat perencanaan dan pengendalian.

*d. Evaluasi dan kontrol*

Evaluasi dan kontrol merupakan proses yang dipergunakan organisasi untuk memantau kegiatan dan kinerja serta melakukan perbandingan antara kinerja yang diinginkan dan kinerja yang ada. Evaluasi dan kontrol ini menjadi masukan untuk implementasi strategi sehingga bisa dilakukan perbaikan dan penyempurnaan. Bisa juga menjadi masukan untuk formulasi strategi sehingga bisa dirumuskan strategi yang tepat atau strategi yang paling efektif dan efisien.

Sekarang, kita akan membahas pendekatan kedua dalam manajemen, yaitu manajemen mutu terpadu. Pembahasannya agak lebih panjang dibandingkan dengan pembahasan manajemen strategis. Mari kita pelajari.

## 2. Manajemen Mutu Terpadu

Manajemen mutu terpadu (MMT) atau yang populer dengan sebutan TQM (*Total Quality Management*) ada yang menyebutnya sebagai sistem pengendalian mutu yang berdasarkan filosofi untuk melakukan perbaikan berkelanjutan sehingga produk yang dihasilkan bisa memuaskan *customer*-nya (Lasa, 2008: 24). Namun, ada juga yang memandang MMT ini sebagai satu sistem manajemen. Sebagai satu sistem manajemen, kita bisa memandang MMT ini sebagai salah satu pendekatan dalam manajemen.

MMT ini termasuk sulit didefinisikan. Ada yang mendefinisikan MMT ini mirip manajemen strategis, yaitu pendekatan manajemen untuk memperbaiki efektivitas dan fleksibilitas organisasi. Artinya, MMT dianggap sebagai manajemen perbaikan untuk mencapai mutu yang lebih baik dibandingkan sebelumnya. Ada juga yang memandang MMT sebenarnya lebih merupakan filosofi manajemen karena mendorong organisasi untuk selalu melakukan perbaikan sehingga produk yang dihasilkan organisasi makin hari makin baik dan *customer*-nya terpuaskan. Ada juga yang memandang MMT ini dari sisi praktis, yaitu sebagai wujud manajemen perubahan yang berbasis pada budaya organisasi sehingga organisasi itu makin hari makin baik mutu produk dan pengelolaannya. Ada pula yang memandang MMT ini sebagai sebuah sistem manajemen yang di dalamnya ada komponen masukan, proses, dan keluaran untuk perbaikan mutu berkelanjutan sehingga dikenal ada perencanaan mutu, kendali mutu, dan perbaikan mutu.

Apabila memandang MMT ini sebagai sistem manajemen, kita akan menemukan banyak kesamaan dengan manajemen strategis yang memang merupakan manajemen dengan pendekatan sistem yang menyeluruh (holistik) sehingga manajemen strategis dan MMT ini bisa dipandang sebagai dua sisi dari satu mata uang yang sama. Ringkasnya, manajemen mutu merupakan strategis manajemen untuk menjamin bahwa semua kegiatan yang diperlukan untuk merancang, mengembangkan, dan menghasilkan satu produk secara efektif dan efisien dengan memperhatikan sistem dan kinerja sistem organisasinya.

Seperti dikemukakan tadi, MMT merupakan proses manajemen untuk melakukan perbaikan berkelanjutan. Pertanyaannya, dari mana perbaikan berkelanjutan itu dimulai? Deming menjawab bahwa perbaikan itu dimulai di

ruang pimpinan karena perbaikan mutu akan sangat ditentukan oleh komitmen dan pengetahuan para pemimpin organisasi. Deming menyatakan hal tersebut melalui ungkapan yang cukup populer tentang langkah awal perbaikan berkelanjutan, yaitu *quality is made in the board room, not on the factory floor* (Hardjosoedarmo, 2004: 33).

Sejalan dengan prinsip bahwa mutu itu berasal dari ruang pimpinan, kita dengan sendirinya akan memerlukan apa yang dinamakan manajemen mutu itu. Dengan begitu, kita bisa melihat bagaimana tanggung jawab dan arti penting manajemen dalam mengembangkan dan memperbaiki mutu berkelanjutan itu. Deming bahkan meyakini bahwa untuk urusan mutu ini, 94% ditentukan oleh manajemen mutu dan manajemen inilah yang akan menyelesaikan berbagai masalah yang berkaitan dengan mutu tersebut.

Para pemimpin yang visioner itulah yang kemudian melihat bagaimana mengembangkan nilai-nilai yang berorientasi pada mutu. Nilai-nilai tersebut merupakan nilai-nilai dasar yang meliputi (1) terfokus pada *customer*, (2) terfokus pada proses, (3) pengambilan keputusan dijalankan dengan berdasarkan fakta dan data, (4) perbaikan berkelanjutan, serta (5) mengembangkan komitmen pada setiap orang di dalam organisasi.

Pengembangan mutu pada tingkat manajemen itu selanjutnya diikuti dengan langkah kendali mutu (*quality control*) yang biasanya dilaksanakan melalui tim mutu yang dibentuk yang biasa dikenal dengan sebutan gugus kendali mutu (GKM). Pada tahap selanjutnya, karena mutu sudah membudaya dan mewarna pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen yang pada setiap komponennya dilakukan kendali mutu, dilaksanakanlah manajemen mutu terpadu.

Karena pentingnya kepemimpinan dalam MMT, kita pun mempelajari apa yang dinamakan sebagai *total quality leadership* (TQL) atau kepemimpinan mutu terpadu (KMT). Menurut Hardjoseodarmo (2004: 110), TQL/KMT ini dilakukan mulai dari perumusan strategi, lalu perencanaan, dukungan logistik, pendidikan, dan pelatihan sampai tahap operasional keseharian. Dengan TQL ini, dilakukan perbaikan berkelanjutan.

Adapun asas-asas TQL ini, menurut Hardjosoedarmo (2004: 108-109), sebagai berikut.

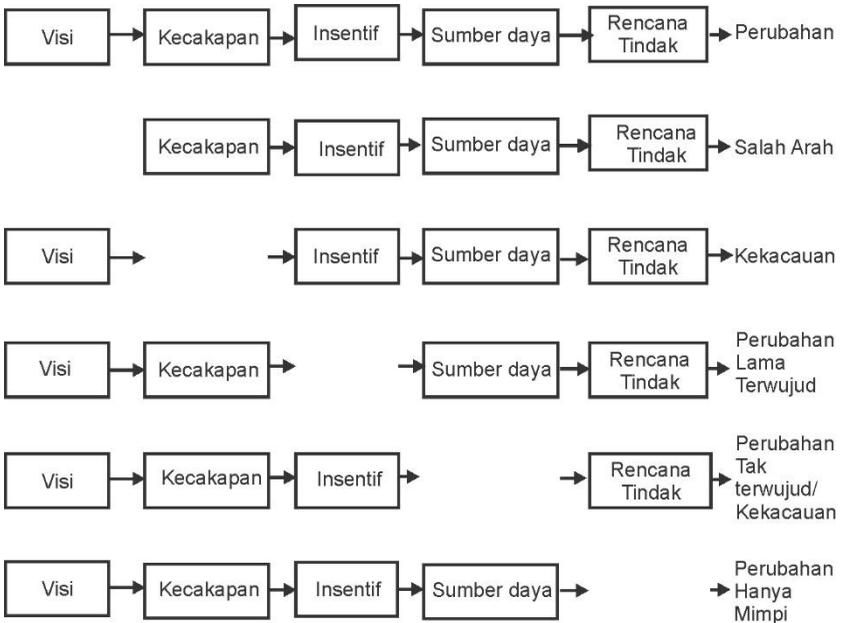
- a. Memelihara hubungan antara tugas pokok dengan *customer*.
- b. Melakukan perbaikan proses kerja secara kontinu dengan pendekatan sistem, manajemen ilmiah, dan proses pengambilan keputusan berdasarkan fakta.

- c. Melakukan komunikasi terbuka ke atas dan ke bawah dalam organisasi untuk menghilangkan rasa takut anggota organisasi dan mendorong mereka untuk mengajukan saran perbaikan.
- d. Mengembangkan kerja sama tim dalam organisasi dengan menghilangkan rintangan antarbagian dan mendorong rasa saling menghormati, saling membantu, dan komunikasi yang efektif.
- e. Membuat rencana strategis yang memusatkan perhatian pada usaha-usaha perbaikan dalam proses yang paling penting bagi tugas pokok organisasi dan melibatkan semua bagian secara sistemis untuk memperbaiki kinerja.
- f. Mengatur seluruh proses kerja dalam prosedur tetap yang hidup dan yang menstandarisasikan prosedur kegiatan, tetapi terbuka untuk penyempurnaan.
- g. Memberikan kebanggaan kerja kepada anggota.
- h. Melakukan investasi yang cukup dalam program pendidikan dan pelatihan untuk anggota-anggota organisasi.
- i. Menciptakan tujuan yang tetap untuk memperbaiki kesiapan.
- j. Memiliki tanggung jawab terhadap mutu dan oleh sebab itu melibatkan diri secara mendalam dan jelas dalam upaya untuk memperbaiki mutu.

Dengan TQL/KMT dan TQM/MMT ini, organisasi melakukan perubahan. Perubahan tersebut bisa dilakukan setahap demi setahap atau sedikit demi sedikit, tetapi dilakukan secara berkelanjutan. Agar perubahan tersebut bisa berlangsung dengan baik, setidaknya ada beberapa prasyarat yang perlu diperhatikan sebagai faktor perubahan, seperti yang dikemukakan Hardjosoedarmo sebagai berikut (2004: 22):

- a. visi pimpinan,
- b. kecakapan instrinsik yang dimiliki anggota organisasi,
- c. insentif fisik dan psikologis yang diterapkan,
- d. tersedianya sumber daya yang memadai, dan
- e. rencana tindak yang tepat dan memadai.

Apabila salah satu dari faktor tersebut tidak ada, perubahan yang diharapkan tidak terjadi. Misalnya, apabila tidak ada kecakapan instrinsik yang dimiliki anggota organisasi, meski organisasi memiliki empat faktor lainnya, yang akan terjadi adalah kekacauan, bukan perubahan. Untuk jelasnya, bisa kita lihat melalui visualisasi berikut.



Sumber: Hardjosoedarmo (2004: 23).

Gambar 1.7  
Manajemen untuk Perubahan Kompleks

Demikianlah pembahasan kita tentang proses, fungsi, dan pendekatan manajemen. Diharapkan konsep-konsep dasar pada Modul 1 ini dipahami dengan baik karena akan mendasari kajian kita soal manajemen penerbitan. Pemahaman yang baik atas konsep-konsep dasar ini akan sangat membantu kita dalam memahami mata kuliah ini sehingga bisa memperoleh makna yang lebih besar dari modul ini.



## LATIHAN

---

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

- 1) Buatlah analisis SWOT untuk organisasi yang ada di lingkungan tempat tinggal Anda. Misalnya, karang taruna/taruna karya, ikatan remaja masjid, atau bisa saja organisasi RT. Identifikasi apa yang ada pada lingkungan internal dan lingkungan eksternal organisasi. Diskusikan hasilnya dengan teman-teman Anda dalam kelompok.
- 2) Berdasarkan hasil diskusi pada latihan nomor 1, susunlah strategi organisasi untuk mewujudkan visi. Apa saja yang harus ada pada penyusunan/perumusan strategi yang tidak lain merupakan bentuk perencanaan? Diskusikan hasilnya dengan teman-teman Anda dalam kelompok.
- 3) Berdasarkan rumusan strategi pada latihan nomor 2 itu, susunlah program, anggaran, dan prosedurnya agar strategi tersebut dapat diimplementasikan dengan baik. Diskusikan hasilnya dengan teman-teman Anda dalam kelompok.
- 4) Berdasarkan latihan nomor 3 itu, buatlah instrumen untuk memonitor dan mengevaluasi apa yang dilakukan organisasi. Apa sajakah yang harus dipantau/dimonitor dan apa saja yang harus dievaluasi? Diskusikan hasilnya dengan teman-teman Anda dalam kelompok.
- 5) Berdasarkan latihan nomor 4 itu, susunlah perbaikan rumusan strategi. Apa yang perlu diperbaiki/disempurnakan dan bagaimana memperbaiki/menyempurnakannya? Apa yang harus dipertahankan dan bagaimana mempertahankannya. Diskusikan hasilnya dengan teman-teman Anda dalam kelompok.

### *Petunjuk Jawaban Latihan*

- 1) Dalam pengkajian lingkungan, dilakukan telaah secara cermat apa yang ada pada lingkungan internal organisasi dan lingkungan eksternal organisasi. Kajian biasanya dilakukan melalui analisis SWOT (*strength, weakness, opportunities, threats*) atau analisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Pada lingkungan internal, ada kekuatan dan kelemahan pada komponen kultur, struktur, dan sumber daya organisasi. Pada lingkungan eksternal organisasi, ada peluang dan ancaman, baik dari lingkungan tugas

maupun lingkungan kemasyarakatan. Lingkungan tugas adalah lingkungan tempat organisasi beroperasi yang di dalamnya tentu akan ada pesaing, mitra, atau pelaku kegiatan sejenis. Pada lingkungan kemasyarakatan, ada kekuatan teknologi, kekuatan ekonomi, kekuatan sosiokultural, dan kekuatan legal politik.

- 2) Berdasarkan analisis SWOT, organisasi merumuskan strategi yang merupakan penyusunan rencana jangka panjang untuk efektivitas manajemen atas peluang dan ancaman yang ada pada lingkungan eksternal serta kekuatan dan kelemahan yang ada pada lingkungan internal. Dalam formulasi strategi itu akan ada (a) misi, (b) tujuan spesifik yang bisa dicapai, (c) pengembangan strategi, serta (d) penyusunan pedoman kebijakan. Misi merupakan tujuan yang hendak dicapai melalui keberadaan satu organisasi dengan menyebut waktu pencapaian dan apabila memungkinkan dikuantifikasikan. Tujuan merupakan hasil akhir dari aktivitas-aktivitas yang terencana. Strategi merupakan rencana komprehensif yang menyatakan bagaimana organisasi bisa menjalankan misi dan mencapai tujuannya. Sementara itu, kebijakan adalah pedoman umum untuk pengambilan keputusan yang dilakukan oleh organisasi.
- 3) Implementasi strategi merupakan proses yang dijalankan manajemen untuk menerjemahkan strategi-strategi dan kebijakan-kebijakan yang telah dirumuskan ke dalam tindakan melalui pengembangan program, prosedur, dan anggaran. Program merupakan pernyataan kegiatan atau langkah-langkah yang diperlukan untuk mewujudkan apa yang direncanakan sehingga membuat strategi menjadi berorientasi pada tindakan. Prosedur merupakan sistem langkah-langkah atau teknik-teknik saling terkait yang menguraikan cara melaksanakan tugas atau pekerjaan tertentu. Sementara itu, anggaran merupakan pernyataan program organisasi dalam bentuk nilai mata uang yang menyajikan secara rinci biaya untuk masing-masing program yang akan dipergunakan manajemen untuk membuat perencanaan dan pengendalian.
- 4) Evaluasi dan kontrol merupakan proses yang dipergunakan organisasi untuk memantau kegiatan dan kinerja serta melakukan perbandingan antara kinerja yang diinginkan dan kinerja yang ada.
- 5) Evaluasi dan kontrol ini menjadi masukan untuk implementasi strategi sehingga bisa dilakukan perbaikan dan penyempurnaan. Bisa juga menjadi masukan untuk formulasi strategi sehingga bisa dirumuskan strategi yang tepat atau strategi yang paling efektif dan efisien.

**RANGKUMAN**

---

Terry (1986: 40) menyatakan bahwa keempat fungsi penting dalam manajemen organisasi, yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian, itu bisa berjalan dengan baik dan berkaitan satu sama lain. Bahkan, fungsi yang satu memengaruhi fungsi yang lain karena satu sama lain memang merupakan rangkaian untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi-fungsi yang berproses dalam manajemen tersebut merupakan fungsi yang universal sehingga berlaku di berbagai organisasi apa pun. Proses manajemen yang berlangsung dalam organisasi mana pun pada dasarnya merupakan sebuah siklus. Fungsi-fungsi manajemen dijalankan secara siklikal, khususnya empat fungsi dasar dan universal, yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian. Disebut siklikal lantaran prosesnya selalu berulang dan terus terjadi selama organisasi tersebut berjalan.

Secara garis besar, fungsi manajemen itu akan berkaitan dengan apa yang populer dengan singkatan POAC (*planning, organizing, actuating, controlling*). Perencanaan adalah tindakan yang meliputi memilih dan menghubungkan fakta serta membuat dan menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal memvisualisasi dan merumuskan aktivitas-aktivitas yang dianggap perlu untuk mencapai hasil yang diinginkan. Pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan perilaku yang efektif di antara orang-orang sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien dan memperoleh kepuasan pribadi dalam hal melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan dan sasaran tertentu. Penggerakan adalah usaha untuk menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa sehingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi yang bersangkutan dan sasaran-sasaran anggota organisasi tersebut oleh karena para anggota itu ingin mencapai sasaran tersebut. Pengendalian adalah menentukan apa yang telah dilaksanakan, maksudnya mengevaluasi prestasi kerja dan apabila perlu, melaksanakan tindakan-tindakan korektif sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan perencanaan.

Manajemen strategis sebagai proses untuk membantu organisasi mengidentifikasi apa yang ingin dicapainya dan bagaimana mencapainya. Salah satu model manajemen strategis seperti yang dikembangkan Wheelen dan Hunger (1995). Model manajemen strategis ini mengandung empat komponen pokok. (1) Pengkajian lingkungan (*enviromental scanning*), yaitu menelaah secara cermat apa yang ada pada lingkungan internal organisasi dan lingkungan eksternal organisasi. Kajian biasanya dilakukan melalui analisis SWOT (*strength, weakness, opportunities, threats*). (2)

Formulasi strategi yang mengandung komponen-komponen (a) misi, (b) tujuan spesifik yang bisa dicapai, (c) pengembangan strategi, dan (d) penyusunan pedoman kebijakan. (3) Implementasi strategi, yaitu proses yang dijalankan manajemen untuk menerjemahkan strategi-strategi dan kebijakan-kebijakan yang telah dirumuskan ke dalam tindakan melalui pengembangan program, prosedur, dan penganggaran. (4) Evaluasi dan kontrol, yaitu proses yang dipergunakan organisasi untuk memantau kegiatan dan kinerja serta melakukan perbandingan antara kinerja yang diinginkan dan kinerja yang ada.

*Total quality management (TQM)/manajemen mutu terpadu (MMT)* sulit didefinisikan. Ada yang mendefinisikan MMT ini mirip manajemen strategis, yaitu pendekatan manajemen untuk memperbaiki efektivitas dan fleksibilitas organisasi. Di sini, MMT dianggap sebagai manajemen perbaikan untuk mencapai mutu yang lebih baik dibandingkan sebelumnya. Ada juga yang memandang MMT sebenarnya lebih merupakan filosofi manajemen karena mendorong organisasi untuk selalu melakukan perbaikan sehingga produk yang dihasilkan organisasi makin hari makin baik dan kustomernya terpuaskan. Ada juga yang memandang MMT ini dari sisi praktis, yaitu sebagai wujud manajemen perubahan yang berbasis pada budaya organisasi sehingga organisasi itu makin hari makin baik mutu produk dan pengelolannya. Ada pula yang memandang MMT ini sebagai sebuah sistem manajemen yang di dalamnya ada komponen masukan, proses, dan keluaran untuk perbaikan mutu berkelanjutan sehingga dikenal ada perencanaan mutu, kendali mutu, dan perbaikan mutu.



## TES FORMATIF 2

---

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Fungsi-fungsi manajemen dikenal dengan singkatan ....
  - A. SWOT
  - B. MMT
  - C. POAC
  - D. KKPA
  
- 2) Fungsi manajemen pada soal nomor 1 pada dasarnya masih bisa ditambah atau dilengkapi dengan fungsi lain. Namun, fungsi-fungsi itu merupakan fungsi ....
  - A. dasar dan universal
  - B. dasar dan fundamental

- C. fundamental dan insidental
  - D. insidental dan universal
- 3) Tujuan dalam manajemen strategis biasanya dinyatakan dengan menunjukkan ....
- A. waktu pencapaian
  - B. bentuk pencapaian
  - C. usaha pencapaian
  - D. kegiatan pencapaian
- 4) Yang termasuk dalam lingkungan internal organisasi adalah ....
- A. faktor teknologi
  - B. faktor sosial budaya
  - C. sumber daya
  - D. kemasyarakatan
- 5) Langkah kedua dalam model manajemen strategis dari Wheelen dan Hunger adalah ....
- A. kajian lingkungan
  - B. formulasi strategi
  - C. implementasi strategi
  - D. evaluasi dan kontrol
- 6) Dalam manajemen mutu terpadu, yang terpenting adalah ....
- A. terfokus pada sumber daya
  - B. terfokus pada organisasi
  - C. terfokus pada manajemen
  - D. terfokus pada *customer*
- 7) Apabila upaya perubahan yang dilakukan berlangsung tanpa visi yang jelas, yang akan terjadi adalah ....
- A. salah asumsi
  - B. salah tujuan
  - C. salah strategi
  - D. salah arah
- 8) Akronim 5M biasanya dipergunakan untuk menunjukkan ....
- A. upaya organisasi
  - B. perangkat organisasi
  - C. fungsi organisasi
  - D. tujuan organisasi

- 9) Memilih dan menghubungkan fakta untuk mewujudkan apa yang diinginkan terjadi merupakan bagian dari kegiatan ....
- A. perencanaan
  - B. pengorganisasian
  - C. pergerakan
  - D. pengendalian
- 10) Dalam kegiatan pergerakan, biasanya ada juga fungsi manajemen yang lain, yaitu ....
- A. pengorganisasian
  - B. motivasi
  - C. perubahan
  - D. integrasi

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

### *Tes Formatif 2*

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

## Glosarium

- 5M : singkatan dari *men, methods, machines, money, material* yang merupakan perangkat manajemen atau sumber daya yang dikelola manajemen organisasi. Ada juga yang menambahkannya dengan M yang keenam, yaitu *market*.
- Administrasi : pembimbingan, kepemimpinan, dan pengawasan usaha-usaha suatu kelompok orang ke arah pencapaian tujuan bersama.
- Fungsi manajemen : kegiatan yang mesti ada dalam satu organisasi yang biasanya dirumuskan dalam POAC.
- Manajemen : proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan para anggota dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah diterapkan.
- Organisasi : kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi serta bekerja atas dasar yang relatif terus-menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.
- POAC : singkatan dari *planning, organizing, actuating, controlling* yang merupakan fungsi dasar dan universal manajemen.
- SWOT : analisis untuk memeriksa/mengkaji lingkungan strategis organisasi. Singkatan dari *strength, weakness, opportunities, threats*. Analisis ini digunakan untuk merumuskan strategi dalam manajemen strategis.
- Visi : pernyataan tentang tujuan organisasi yang mengandung soal produk dan pelayanan yang ditawarkan, kebutuhan yang dipenuhi, kelompok masyarakat yang dilayani, nilai-nilai yang diperoleh, serta cita-cita masa depan.

## Daftar Pustaka

- Gibson, J.L., J.M. Ivancevich, dan J.H. Donnelly, Jr. 1995. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses, terj.* Agus Dharma. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Iriantara, Y. 2008. *Media Relations: Konsep, Pendekatan, dan Praktik.* Bandung: Simbiosis Rekatama Media.
- Kippenberger, T. 2002. *Leadership Styles.* Oxford: Capstone Publishing.
- Laub, J. 2004. "Defining Servant Leadership: A Recommended Typology for Servant Leadership Studies," Makalah untuk Servant Leadership Roundtable, Agustus 2004.
- Readership Institute. 2001. *The Business Case for People Management.* Northwestern University: Media Management Center.
- Robbins, S.P. 1990. *Teori Organisasi: Struktur, Desain & Aplikasi.* Edisi ketiga. Jakarta: Penerbit Arcan.
- Sagala, S. 2005. *Administrasi Pendidikan Kontemporer.* Bandung: Alfabeta.
- Saladin, D. 2003. *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan.* Bandung: Linda Karya.
- Sugandha, D. 1986. *Manajemen Administrasi: Suatu Pendekatan Sistem dalam Manajemen Perkantoran.* Bandung: Sinar Baru.
- Sukarna. 1992. *Dasar-dasar Manajemen.* Bandung: Mandar Maju.
- Terry, G.R. 1986. *Asas-asas Manajemen, terj.* Winardi. Bandung: Penerbit Alumni.

Xiong, R. 2008. "Leadership in Project Management," Thesis, School of Architecture & Building Construction Program, Georgia Institute of Technology.

Wheelen, T.L., dan J.D. Hunger. 1995. *Strategic Management and Business Policy* Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Company.