

MODUL

Manajemen (Definition of Management)

PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarokatuh
Salam sejahtera untuk semuanya...

Tulisan ini hanya sebagai bahan untuk menambah ilmu pengetahuan tentang Azas-Azas Manajemen, yang yang dituangkan dalam perkuliahan.

Dengan berbagai typology manajemen yang ada pada pengaturan keseharian dari organisasi yang memberlakukan manajemen sebagai tindak lanjut dalam menentukan keputusan, maka dengan berbagai permasalahan yang timbul akan memecahkan sesuai dengan berjalannya waktu.

Akan tetapi ketika memulai melaksanakan aturan sebuah organisasi tentunya banyak hal yang harus dimaknai dalam memutuskan suatu kebijakan organisasi.

Manajemen yang dilaksanakan sehubungan dengan berbagai macam peraturan dan etika dalam memenej organisasi, seharusnya akan lebih tertata rapi dalam pelaksanaannya sesuai dengan kemauan Organisasi yang akan dijalankan. Semua ini akan menyesuaikan dengan kondisi lingkungan pada organisasi dan anggotanya masing-masing dalam mengatur/memenej organisasi sesuai dengan tujuan yang akan dicapai.

Tidak akan pernah ada ilmu yang cukup untuk mengatasi permasalahan yang dilakukan manusia di dunia ini, namun bagaimana cara menggunakan ilmu itu agar dapat dimanfaatkan dalam memecahkan permasalahan yang timbul.

Akhirnya selamat belajar untuk menyongsong masa depan yang semakin kompetitif dan negara ini tergantung dari pemangku kepentingan yang punya tanggung jawab dalam mencapai tujuan dengan cara memenej organisasi yang diikutinya.

Wassalam,

Pengampu
Suryo Hartoko M.

Pengertian Manajemen (Definition of Management)

Istilah manajemen, terjemahannya dalam bahasa Indonesia hingga saat ini belum ada keseragaman. Selanjutnya, bila kita mempelajari literatur manajemen, maka akan ditemukan bahwa istilah manajemen mengandung tiga pengertian yaitu:

- a. Manajemen sebagai suatu proses.
- b. Manajemen sebagai kolektivitas orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen.
- c. Manajemen sebagai suatu seni (Art) dan sebagai suatu ilmu pengetahuan (Science).

Menurut pengertian yang pertama, yakni *manajemen sebagai suatu proses*, berbeda-beda definisi yang diberikan oleh para ahli. Untuk memperlihatkan tata warna definisi manajemen menurut pengertian yang pertama itu, dikemukakan tiga buah definisi. Dalam *Encyclopedia of the Social Science* dikatakan bahwa manajemen adalah suatu proses dengan mana pelaksanaan suatu tujuan tertentu diselenggarakan dan diawasi. Selanjutnya, *Hilman* mengatakan bahwa manajemen adalah fungsi untuk mencapai sesuatu melalui kegiatan orang lain dan mengawasi usaha-usaha individu untuk mencapai tujuan yang sama.

Menurut pengertian yang kedua, manajemen adalah kolektivitas orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen. Jadi dengan kata lain, segenap orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen dalam suatu badan tertentu disebut manajemen.

Menurut pengertian yang ketiga, manajemen adalah seni (Art) atau suatu ilmu pengetahuan. Mengenai inipun sesungguhnya belum ada keseragaman pendapat, segolongan mengatakan bahwa manajemen adalah seni dan segolongan yang lain mengatakan bahwa manajemen adalah ilmu. Sesungguhnya kedua pendapat itu sama mengandung kebenarannya.

Menurut *G.R. Terry*, manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata.

Manajemen juga adalah suatu ilmu pengetahuan maupun seni. Seni adalah suatu pengetahuan bagaimana mencapai hasil yang diinginkan atau dalam kata lain seni adalah kecakapan yang diperoleh dari pengalaman, pengamatan dan pelajaran serta kemampuan untuk menggunakan pengetahuan manajemen.

Menurut *Mary Parker Follet*, manajemen adalah suatu seni untuk melaksanakan suatu pekerjaan melalui orang lain. Definisi dari mary ini mengandung perhatian pada kenyataan bahwa para manajer mencapai suatu tujuan organisasi dengan cara mengatur orang-orang lain untuk melaksanakan apa saja yang perlu dalam pekerjaan itu, bukan dengan cara melaksanakan pekerjaan itu oleh dirinya sendiri.

Itulah manajemen, tetapi menurut *Stoner* bukan hanya itu saja. Masih banyak lagi sehingga tak ada satu definisi saja yang dapat diterima secara universal. Menurut *James A.F. Stoner*, manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

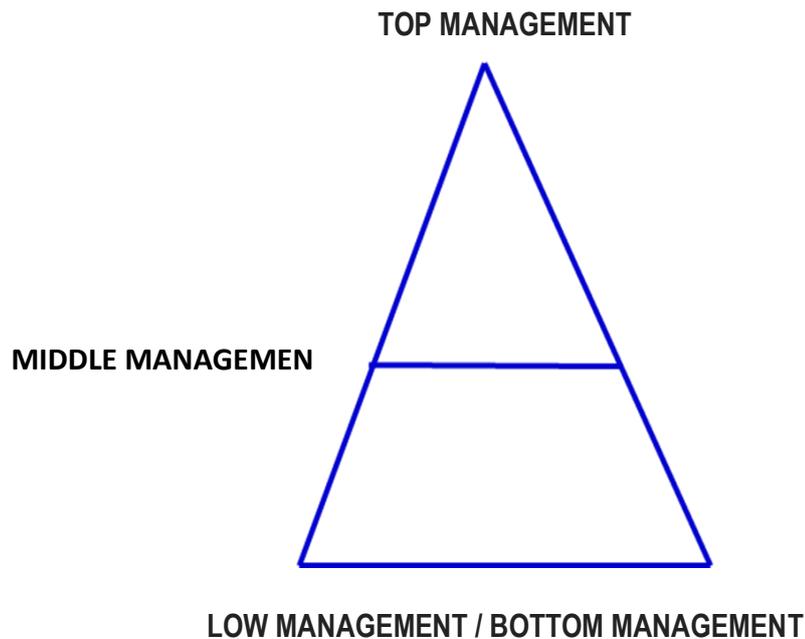
Jadi, dari gambar di atas menunjukkan bahwa manajemen adalah Suatu keadaan terdiri dari proses yang ditunjukkan oleh garis (line) mengarah kepada proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian, yang mana keempat proses tersebut saling mempunyai fungsi masing-masing untuk mencapai suatu tujuan organisasi.

Tingkatan dalam Manajemen

Piramida jumlah karyawan pada organisasi dengan struktur tradisional, berdasarkan tingkatannya. Pada organisasi berstruktur tradisional, manajer sering dikelompokkan menjadi manajer puncak, manajer tingkat menengah, dan manajer lini pertama (biasanya digambarkan dengan bentuk piramida, dimana jumlah karyawan lebih besar di bagian bawah daripada di puncak). Berikut ini adalah tingkatan manajer mulai dari bawah ke atas:

- a. Manajemen lini pertama (first-line management), dikenal pula dengan istilah manajemen operasional, merupakan manajemen tingkatan paling rendah yang bertugas memimpin dan mengawasi karyawan non-manajerial yang terlibat dalam proses produksi. Mereka sering disebut penyelia (*supervisor*), manajer *shift*, manajer area, manajer kantor, manajer departemen, atau mandor (*foreman*).
- b. Manajemen tingkat menengah (middle management), mencakup semua manajemen yang berada di antara manajer lini pertama dan manajemen puncak dan bertugas sebagai penghubung antara keduanya. Jabatan yang termasuk manajer menengah di antaranya kepala bagian, pemimpin proyek, manajer pabrik, atau manajer divisi.
- c. Manajemen puncak (top management), dikenal pula dengan istilah executive officer. Bertugas merencanakan kegiatan dan strategi perusahaan secara umum dan mengarahkan jalannya perusahaan. Contoh *top manajemen* adalah CEO (*Chief Executive Officer*), CIO (*Chief Information Officer*), dan CFO (*Chief Financial Officer*).

Meskipun demikian, tidak semua organisasi dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan menggunakan bentuk piramida tradisional ini. Misalnya pada organisasi yang lebih fleksibel dan sederhana, dengan pekerjaan yang dilakukan oleh tim karyawan yang selalu berubah, berpindah dari satu proyek ke proyek lainnya sesuai dengan dengan permintaan pekerjaan.



Fungsi Manajemen (Management Functions)

Sampai saat ini, masih belum ada consensus baik di antara praktisi maupun di antara teoritis mengenai apa yang menjadi fungsi-fungsi manajemen, sering pula disebut unsur-unsur manajemen. Berbagai pendapat mengenai fungsi-fungsi manajemen akan tampak jelas dengan dikemukakannya pendapat beberapa penulis sebagai berikut:

Louis A.Allen : *Leading, Planning, Organizing, Controlling.*

Prajudi Atmosudirdjo : *Planning, Organizing, Directing, atau Actuating and Controlling.*

John Robert B., Ph.D : *Planning, Organizing, Command -ing, and Controlling.*

- **Henry Fayol** : *Planning, Organizing, Commanding, Coordinating, Controlling.*
- **Luther Gullich** : *Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Repor-ting, Budgeting.*
- **Koontz dan O'Donnel** : *Organizing, Staffing, Directing, Planning, Controlling.*

- **William H. Newman** : *Planning, Organizing, Assembling, Resources, Directing, Controlling.*
- **Dr. S.P. Siagian., M.P** : *Planning, Organizing, motivating and Controlling.*
- **William Spriegel**: *Planning, organizing, Controlling*
- **Lyndak F. Urwick** : *Forecasting, Planning Organizing, Commanding, Coordinating, Controlling.*
- **Dr. Winardi, S.E** : *Planning, Organizing, Coordinating, Actuating, Leading, Communication, Controlling*
- **The Liang Gie** : *Planning, Decision making, Directing, Coordinating, Controlling, Improving.*
- **James A.F.Stoner** : *Planning, Organizing, Leading, and Controlling.*
- **George R. Terry** : *Planning, Organizing, Staffing, Motivating, and Controlling.*

Dari beberapa pendapat para penulis di atas dapat dikombinasikan, fungsi-fungsi manajemen adalah sebagai berikut:

a. Planning (Perencanaan)

Berbagai batasan tentang planning dari yang sangat sederhana sampai dengan yang sangat rumit. Misalnya yang sederhana saja merumuskan bahwa perencanaan adalah penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai suatu hasil yang diinginkan. Pembatasan yang terakhir merumuskan perencanaan merupakan penetapan jawaban kepada enam pertanyaan berikut :

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

b. Organizing (Pengelompokan)

Organizing (organisasi) adalah dua orang atau lebih yang bekerja sama dalam cara yang terstruktur untuk mencapai sasaran spesifik atau sejumlah sasaran.

c. Directing/Commanding (Komando/Bimbingan)

Directing atau Commanding adalah fungsi manajemen yang berhubungan dengan usaha memberi bimbingan, saran, perintah-perintah atau instruksi kepada bawahan dalam melaksanakan tugas masing-masing, agar tugas dapat dilaksanakan dengan baik dan benar-benar tertuju pada tujuan yang telah ditetapkan semula.

d. Motivating (Motivasi)

Motivating atau pemotivasian kegiatan merupakan salah satu fungsi manajemen berupa pemberian inspirasi, semangat dan dorongan kepada bawahan, agar bawahan melakukan kegiatan secara suka rela sesuai apa yang diinginkan oleh atasan.

e. Coordinating (Koordinasi)

Coordinating atau pengkoordinasian merupakan salah satu fungsi manajemen untuk melakukan berbagai kegiatan agar tidak terjadi kekacauan, percekocokan, kekosongan kegiatan, dengan jalan menghubungkan, menyatukan dan menyelaraskan pekerjaan bawahan sehingga terdapat kerja sama yang terarah dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

f. Controlling (Pengawasan)

Controlling atau pengawasan, sering juga disebut pengendalian adalah salah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan penilaian, bila perlu mengadakan koreksi sehingga apa yang dilakukan bawahan dapat diarahkan ke jalan yang benar dengan maksud dengan tujuan yang telah digariskan semula.

g. Reporting (Laporan)

Reporting adalah salah satu fungsi manajemen berupa penyampaian perkembangan atau hasil kegiatan atau pemberian keterangan mengenai segala hal yang bertalian dengan tugas dan fungsi-fungsi kepada pejabat yang lebih tinggi.

h. Staffing (Penyusunan)

Staffing merupakan salah satu fungsi manajemen berupa penyusunan personalia pada suatu organisasi sejak dari merekrut tenaga kerja, pengembangannya sampai dengan usaha agar setiap tenaga memberi daya guna maksimal kepada organisasi.

i. Forecasting (Prediksi) Forecasting adalah meramalkan, memproyeksikan, atau mengadakan taksiran terhadap berbagai kemungkinan yang akan terjadi sebelum suatu rancangan yang lebih pasti dapat dilakukan.

j. Evaluating (Evaluasi)

Evaluating adalah proses pengawasan dan pengendalian performa perusahaan untuk memastikan bahwa jalannya perusahaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Seorang manajer dituntut untuk menemukan masalah yang ada dalam operasional perusahaan kemudian memecahkannya sebelum masalah itu menjadi semakin besar.

Manajemen Sebagai Ilmu, Seni, dan Profesi

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (James A.F Stoner, *Management*, Prentice/ Hall International, Inc., Englewood Cliffs, New York, 1982, halaman 8).

Kata **Manajemen** berasal dari bahasa Prancis kuno *ménagement*, yang memiliki arti *seni melaksanakan dan mengatur*. Manajemen belum memiliki definisi yang mapan dan diterima secara universal. Mary Parker Follet, misalnya, mendefinisikan manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Sementara itu, Ricky W. Griffin mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (*goals*) secara efektif dan efisien.

Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal; dalam berbagai bidang seperti industri, pendidikan, kesehatan, bisnis, finansial dan sebagainya. Dengan kata lain efektif menyangkut tujuan dan efisien menyangkut cara dan lamanya suatu proses mencapai tujuan tersebut. Ilmu **manajemen** merupakan suatu kumpulan pengetahuan yang di sistemisasi, dikumpulkan dan diterima kebenarannya. Hal ini dibuktikan dengan adanya metode ilmiah yang dapat digunakan dalam setiap penyelesaian masalah dalam manajemen.

a. Manajemen sebagai ilmu (science)

Manajemen sebagai ilmu (science) yang obyektif-rasional, bisa dipelajari oleh siapa pun. Bahkan para ilmuwan dengan sangat fasih menguraikan teori-teori manajemen yang dikembangkannya. Tetapi apakah mereka mampu menerapkan dalam lingkup organisasi terkecil, minimal di lingkungan kerjanya, itu soal lain. Teori-teori manajemen hanya memberi sejumlah peluang, atau kemungkinan-kemungkinan, tanpa ada kepastian keberhasilan. Teori manajemen hanya dapat membimbing kepada prestasi dan hasil yang lebih baik. Sebagai ilmu, manajemen dengan sangat sistematis merupakan suatu uraian menyeluruh mengenai konsep-konsep dan langkah-langkah praktis yang siap implimentasi. Manajemen sebagai ilmu karena manajemen bisa dipelajari seperti halnya ilmu pengetahuan. Seni karena keragaman. Manajemen sebagai profesi karena manajemen bias digunakan sebagai batu pijak dan karir.

b. Manajemen sebagai seni

Selain sebagai ilmu, manajemen juga dianggap sebagai seni. Hal ini disebabkan oleh kepemimpinan memerlukan kharisma, stabilitas emosi, kewibawaan, kejujuran, kemampuan menjalin hubungan antaramanusia yang semuanya itu banyak ditentukan oleh bakat seseorang dan aga susah untuk dipelajari. Manajemen sebagai ilmu karena manajemen bisa dipelajari seperti

halnya ilmu pengetahuan. Seni karena keragaman. Manajemen sebagai profesi karena manajemen bias digunakan sebagai batu pijak dan karir.

Luther Gulick mendefinisikan manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia berkerjasama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerjasama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan. Manajemen bukan hanya merupakan ilmu atau seni, tetapi kombinasi dari keduanya. Kombinasi ini tidak dalam proporsi yang tetap, tetapi dalam proporsi yang bermacam-macam. Dengan mengandalkan manajemen sebagai seni (art), sementara seni berhubungan dengan bakat, dan karenanya bersifat alamiah, maka penerapan manajemen hanya mungkin bagi mereka yang terlahir memang berbakat. Dengan cara pandang ini, teori manajemen hanya memberikan sejumlah prosedur, atau sebagai pengetahuan yang sulit diterapkan. Karena proses manajemen ditentukan oleh subjektivitas, atau style.

Selain itu juga, beberapa ahli seperti Follet menganggap manajemen adalah sebuah seni. Hal ini disebabkan oleh kepemimpinan memerlukan kharisma, stabilitas emosi, kewibawaan, kejujuran, kemampuan menjalin hubungan antarmanusia yang semuanya itu banyak ditentukan oleh bakat seseorang dan sulit dipelajari.

c. Manajemen sebagai Profesi.

Banyak usaha telah dilakukan untuk mengaplikasikan manajemen sebagai suatu profesi. Edgar H. Schein telah menguraikan kriteria-kriteria untuk menentukan sesuatu sebagai profesi yang dapat diperinci sebagai berikut:

- Para profesional membuat keputusan atas dasar prinsip-prinsip umum. Adanya pendidikan, dan program-program latihan formal menunjukkan bahwa ada prinsip-prinsip manajemen tertentu yang dapat diandalkan.
- Para profesional mendapatkan status tertentu, bukan karena favoritisme atau karena suku bangsa atau agamanya dan kriteria politik atau sosial budayanya.

- Para profesional harus ditentukan oleh suatu kode etik yang kuat, dengan disiplin untuk mereka yang menjadi kliennya.

Manajemen telah berkembang menjadi bidang yang semakin profesional melalui perkembangan yang menyolok program-program latihan manajemen di universitas maupun diberbagai lembaga manajemen swasta, dan melalui pengembangan para eksekutif organisasi (perusahaan).

Sejarah Perkembangan Ilmu Manajemen.

Pada perkembangan peradaban manusia, ilmu terbagi dalam tiga kelompok besar, yaitu :

1. Ilmu yang mempelajari setia/seluruh gejala, bentuk dan eksistensinya yang erat hubungannya dengan alam beserta isinya dan secara universal mempunyai sifat yang pasti dan sarna serta tidak dipisahkan oleh ruang dan waktu, disebut ilmu eksakta, contoh : fisika, kimia dan biologi.
2. Ilmu yang mempelajari seluruh gejala rnanusia dan eksistensinya dalam hubungannya pada setiap aspek kehidupan yang terjadi dalam kehidupan masyarakat dinamakan ilmu sosial/non eksakta, misalnya : ekonomi, politik, psikologi, sosiologi, hukum, administrasi dan lain-lain.
3. Ilmu humaniora, kumpulan pengetahuan yang erat hubungannya dengan seni, misalnya : seni tari, seni lukis, seni sastra, dan seni suara. Ilmu manajemen merupakan salah satu disiplin ilmu sosial. Pada tahun 1886 Frederick W. Taylor melakukan suatu percobaan time and motion study dengan teorinya ban berjalan. Dari sini lahirlah konsep teori efisiensi dan efektivitas. Kemudian Taylor menulis buku berjudul *The Principle of Scientific Management* (1911) yang merupakan awal dari lahirnya manajemen sebagai ilmu. Di samping itu ilmu manajemen sebagai ilmu pengetahuan mempunyai ciri-ciri sebagai berikut :
 1. Adanya kelompok manusia, yaitu kelompok yang terdiri atas dua orang atau lebih.
 2. Adanya kerjasama dari kelompok tersebut.

3. Adanya kegiatan Iproses/usaha.

4. Adanya tujuan

Selanjutnya ilmu manajemen merupakan kumpulan disiplin ilmu sosial yang mempelajari dan melihat manajemen sebagai fenomena dari masyarakat modem. Dimana fenomena masyarakat modem itu merupakan gejala sosial yang membawa perubahan terhadap organisasi. Ada beberapa adalah faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kehidupan suatu organisasi, yaitu : Tekanan pemilik perusahaan, Kemajuan teknologi, Saingan baru, Tuntutan masyarakat, Kebijakan pemerintah, dan Pengaruh dunia Internasional.

Pada kenyataannya manajemen sulit dedefinisikan karena tidak ada defenisi manajemen yang diterima secara universal. Mary Parker Follet mendefenisikan manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Defenisi ini rnengandung arti bahwa para manajer untuk mencapai tujuan organisasi melalui pengaturan orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang mungkin dilakukan.

Manajemen memang bisa berarti seperti itu, tetapi bisa juga mempunyai pengertian lebih dari pada itu. Sehingga dalam kenyataannya tidak ada defenisi yang digunakan secara konsisten oleh semua orang. Stoner mengemukakan suatu defenisi yang lebih kompleks yaitu sebagai berikut : "Manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan, usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya - sumber daya organisasi lainnya agar rnencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan".

Dari defenisi di atas terlihat bahwa Stoner telah rnenggunakan kata "proses", bukan "seni". Mengartikan manajernen sebagai "seni" mengandung arti bahwa hal itu adalah kemampuan atau ketrampilan pribadi. Sedangkan suatu "proses" adalah cara sistematis untuk rnelakukan pekerjaan. Manajemen didefenisikan sebagai proses karena semua manajer tanpa harus rnemperhatikan kecakapan atau ketrampilan khusus, harus melaksanakan kegiatan-kegiatan yang saling berkaitan dalam pencapaian tujuan yang diinginkan.

Berdasarkan uraian diatas disimpulkan bahwa pada dasarnya manajemen merupakan kerjasama dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), pengarahan (actuating), dan pengawasan (controlling). Sampai sekarang belum ada suatu teori manajemen dapat diterapkan pada semua situasi. Seorang manajer akan menjumpai banyak pandangan tentang manajemen. Setiap pandangan mungkin berguna untuk berbagai masalah yang berbeda-beda.

Ada tiga aliran pemikiran manajemen yaitu :

- a. Aliran klasik.
- b. Aliran hubungan manusiawi
- c. Aliran manajemen modem

Tingkatan manajemen dalam organisasi akan membagi manajer menjadi tiga golongan yang berbeda :

1. Manajer lini pertama

Tingkat paling rendah dalam suatu organisasi yang memimpin dan menagwasi tenaga-tenaga operasional disebut manajemen lini (garis) pertama.

2. Manajer menengah

Manajemen menengah dapat meliputi bebrapa tingkatan dalam suatu organisasi. Para manajer menengah membawahi dan mengarahkan kegiatan-kegiatan para manajer lainnya dan kadang-kadang juga karyawan operasional.

3. Manajer puncak

Klasifikasi manajer training pada suatu organisasi. Manajemen puncak bertanggung jawab atas keseluruhan manajemen organisasi.

Prinsip Teori Manajemen Aliran Klasik

Awal sekali ilmu manajemen timbul akibat terjadinya revolusi industri di Inggris pada abad 18. Para pemikir tersebut rnemberikan pematian temadap

masalah-masalah manajemen yang timbul baik itu di kalangan usahawan, industri maupun masyarakat. Para pemikir itu yang terkenal antara lain, Robert Owen, Henry Fayol, Frederick W Taylor dan lainnya.

1. Robert Owen (1771 -1858)

Robert Owen adalah orang yang menentang praktek-praktek memperkerjakan anak-anak usia 5 atau 6 tahun dan standar kerja 13 jam per hari. Tersentuh dengan kondisi kerja yang amat menyedihkan itu, beliau mengajukan adanya perbaikan terhadap kondisi kerja ini. Pada tahun-tahun awal revolusi industri, ketika para pekerja dianggap instrumen yang tidak berdaya, Owen melihat rneningkatkan kondisi kerja di pabrik, rnenaikkan usia minimum kerja bagi anak-anak, mengurangi jam kerja karyawan, menyediakan makanan bagi karyawan pabrik, mendirikan toko-toko untuk menjual keperluan hidup karyawan dengan harga yang layak, dan berusaha memperbaiki lingkungan hidup tempat karyawan tinggal, dengan membangun rumah-rumah dan membuat jalan, sehingga lingkungan hidup dan pabrik rnenjadi menarik. Sebab itu, beliau disebut "Bapak Personal Manajemen Modern".

Selain itu, Owen lebih banyak memperhatikan pekerja, karena menurutnya, investasi yang penting bagi manajer adalah sumber daya manusia. Selain mengenai perbaikan kondisi kerja, beliau juga rnebuat prosedur untuk meningkatkan produktivitas, seperti prosedur penilaian kerja dan bersaing juga secara terbuka.

2. Charles Babbage (1792 -1871)

Charles Babbage adalah seorang guru besar matematika yang tertarik pada usaha penilaian efisiensi pada operasional suatu pabrik, dengan menerapkan prinsip-prinsip ilmiah agar terwujud peningkatan produktivitas dan penurunan biaya. Beliau pertama kali mengusulkan adanya pembagian kerja berdasarkan spesialisasi pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan tertentu, sehingga pekerjaan dibuat rutin dan lebih mudah dapat dikendalikan dengan alat kalkulator. Babbage merupakan penemu kalkulator mekanis pada tahun 1822, yang disebut "rnesin penambah dan pengurang (Difference Machine)", Prinsip -

prinsip dasarnya digunakan pada mesin-mesin hitung hampir seabad kemudian. Pada tahun 1833 beliau menyusun sebuah Mesin analitis (Analytical Machine), yaitu sebuah komputer otomatis dan merupakan dasar computer modern, sehingga beliau sering dinamakan Bapak Komputer". Tulisannya dituangkan dalam bukunya yang berjudul "On the Economy Of Machinery and Manufactures" (1832).

Beliau juga tertarik pada prinsip efisiensi dalam pembagian tugas dan perkembangan prinsip-prinsip ilmiah, untuk menentukan seorang manajer harus memakai fasilitas, bahan, dan tenaga kerja supaya mendapatkan hasil yang sebaik-baiknya. Disamping itu Babbage sangat memperhatikan faktor manusia, dia menyarankan sebaiknya ada semacam sistem pembagian keuntungan antara pekerja dan pemilik pabrik, sehingga para pekerja memperoleh bagian keuntungan pabrik, apabila mereka ikut menyumbang dalam peningkatan produktivitas. Beliau menyarankan para pekerja selayaknya menerima pembayaran tetap atas dasar sifat pekerjaan mereka, ditambahkan dengan pembagian keuntungan, dan bonus untuk setiap saran yang mereka berikan dalam meningkatkan produktivitas.

3. Frederick W. Taylor (1856 -1915)

Frederick W. Taylor dikenal dengan manajemen ilmiahnya dalam upaya meningkatkan produktivitas. Gerakannya yang terkenal adalah gerakan efisiensi kerja. Taylor membuat prinsip-prinsip yang menjadi intinya manajemen ilmiah yang terkenal dengan rencana pengupahan yang menghasilkan turunya biaya dan meningkatkan produktivitas, mutu, pendapatan pekerjaan dan semangat kerja karyawan. Adapun filsafat Taylor memiliki 4 prinsip yang ditetapkan yaitu :

1. Pengembangan manajemen ilmiah secara benar.
2. Pekerjaan diseleksi secara ilmiah dengan menempatkan pekerjaan yang cocok untuk satu pekerjaan.
3. Adanya pendidikan dan pengembangan ilmiah dari para pekerja.

4. Kerjasama yang baik antara manajernen dengan pekerja.

Dalam menerapkan ke-empat prinsip ini, beliau menganjurkan perlunya revolusi mental di kalangan manajer dan pekerja. Adapun prinsip-prinsip dasar menurut Taylor mendekati ilmiah adalah :

1. Adanya ilmu pengetahuan yang menggantikan cara kerja yang asal-asalan.
2. Adanya hubungan waktu dan gerak kelompok.
3. Adanya kerja sarna sesama pekerja, dan bukan bekerja secara individual.
4. Bekerja untuk hasil yang maksimal.
5. Mengembangkan seluruh karyawan hingga taraf yang setinggi-tingginya, untuk tingkat kesejahteraan maksimum para kaayawan itu sendiri dan perusahaan. Buku-buku Taylor yang terkenal adalah "Shop management (1930)", Principles Of Scientific Management (1911)", dan "Testimory Before Special House Comittee (1912)". Dan pada tahun 1947, ketiga buku tersebut digabungkan dalam 1 (satu) buku dengan judul "Scientific Management.

4. HenryL Gant (1861 -1919)

Sumbangan Henay L. Grant yang terkenal adalah sistem bonus harian dan bonus ekstra untuk para mandor. Beliau juga memperkenalkan sistem "Charting" yang terkenal dengan "Gant Chart". Ia menekankan pentingnya mengembangkan minat hubungan timbal balik antara manajernen dan para karyawan, yaitu kerja sarna yang harmonis. Henry beranggapan bahwa unsur manusia sangat penting sehingga menggarisbawahi pentingnya mengajarkan, mengembangkan pengertian tentang sistem pada pihak karyawan dan manajemen, serta perlunya penghargaan dalam segala masalah manajemen. Metodenya yang terkenal adalah rnetode grafis dalam menggambarkan rencana-rencana dan memungkinkan adanya pengendalian manajerial yang lebih baik. Dengan rnenekankan pentingnya waktu maupun biaya dalam merencanakan dan rnengendalikan pekerjaan. Hal ini yang menghasilkan terciptanya "Gantt Chart"

yang terkenal tersebut. Teknik ini pelopor teknikteknik modern seperti PERT (Program Evaluation and Review Technique).

5. The Gilbreths (Frank B. Gilbreth : 1868 -1924 dan Lilian Gilbreth : 1878-1972)

Suami istri ini selain mempelajari masalah gerak dan kelelahan, juga tertarik dengan usaha membantu pekerja menampilkan potensinya secara penuh sebagai makhluk manusia. Setiap langkah yang dapat menghasilkan gerak dapat mengurangi kelelahan. Mereka juga terkenal dengan tiga peran dari setiap pekerja yaitu sebagai pelaku, pelajar dan pelatihan yang senantiasa mencari kesempatan baru, atau terkenal dengan konsep "three position plan of promotion". Banyak manfaat dan jasa yang diberikan oleh manajemen ilmiah, namun satu hal penting dilupakan oleh manajemen ini, yaitu kebutuhan sosial manusia dalam berkelompok, karena terlalu mengutamakan keuntungan dan kebutuhan ekonomis dan fisik perusahaan dan pekerjaan. Aliran ini melupakan kepuasan pekerjaan pekerja sebagai manusia biasa. Perhatian Lilian Gilbreth tertuju pada aspek manusia dari kerja dan perhatian suaminya pada efisiensi - yaitu usaha untuk menemukan cara satu-satunya yang terbaik dalam melaksanakan tugas tertentu. Dalam menerapkan prinsip-prinsip manajemen ilmiah, harus memandang para pekerja dan mengerti kepribadian serta kebutuhan mereka. Ketidakpuasan di antara pekerja karena kurang adanya perhatian dari pihak manajemen terhadap pekerja.

6. Henry Fayol (1841 -1925)

Henry Fayol mengarang buku "General and Industrial management". Pada tahun 1916, dengan sebutan teori manajemen klasik yang sangat memperhatikan produktivitas pabrik dan pekerja, disamping memperhatikan manajemen bagi satu organisasi yang kompleks, sehingga beliau menampilkan satu metode ajaran manajemen yang lebih utuh dalam bentuk cetak biru. Fayol berkeyakinan keberhasilan para manajer tidak hanya ditentukan oleh mutu pribadinya, tetapi karena adanya penggunaan metode manajemen yang tepat.

Sumbangan terbesar dari Fayol berupa pandangannya tentang manajemen yang bukanlah semata kecerdasan pribadi, tetapi lebih merupakan satu keterampilan yang dapat diajarkan dari dipahami prinsip-prinsip pokok dan teori umumnya yang telah dirumuskan. Fayol membagi kegiatan dan operasi perusahaan ke dalam 6 macam kegiatan :

- a. Teknis (produksi) yaitu berusaha menghasilkan dan membuat barang-barang produksi.
- b. Dagang (Beli, Jual, Pertukaran) dengan tara mengadakan pembelian bahan mentah dan menjual hasil produksi.
- c. Keuangan (pencarian dan penggunaan optimum atas modal) berusaha mendapatkan dan menggunakan modal.
- d. Keamanan (perlindungan harga milik dan manusia) berupa melindungi pekerja dan barang-barang kekayaan perusahaan.
- e. Akuntansi dengan adanya pencatatan dan pembukuan biaya, utang, keuntungan dan neraca, serta berbagai data statistik.
- f. Manajerial yang terdiri dari 5 fungsi :
 - 1) Perencanaan (planning) berupa penentuan langkah-langkah yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan-tujuannya.
 - 2) Pengorganisasian dan (organizing), dalam arti mobilisasi bahan materil dan sumber daya manusia guna melaksanakan rencana.
 - 3) Memerintah (Commanding) dengan memberi arahan kepada karyawan agar dapat menunaikan tugas pekerjaan mereka.
 - 4) Pengkoordinasian (Coordinating) dengan memastikan sumber-sumber daya dan kegiatan organisasi berlangsung secara harmonis dalam mencapai tujuannya.
 - 5) Pengendalian (Controlling) dengan memantau rencana untuk membuktikan apakah rencana itu sudah dilaksanakan sebagaimana mestinya.

Selain hal-hal pokok diatas, masih ada beberapa ajaran Fayol lainnya yaitu :

1. Keterampilan yang dibutuhkan oleh manajer tergantung kepada tempat pada tingkatan organisasi, yang rendah lebih membutuhkan keterampilan dan kemampuan teknis dibandingkan dengan keterampilan manajerial pada manajer tingkat atas.
2. Kemampuan dan ketrampilan manajemen harus diajarkan dan dipelajari, sehingga tidak mungkin hanya diperoleh melalui praktek, timbul tenggelam seperti orang belajar menyelam tanpa guru.
3. Kemampuan dan keterampilan manajemen dapat diterapkan pada segala bentuk dan jenis organisasi, seperti rumah tangga, pemerintah, partai, industri dan lainlain.
4. Prinsip-prinsip manajemen lebih baik daripada hukum manajemen, karena hukum bersifat kaku, sedang prinsip bersifat lebih luwes, sehingga dapat disesuaikan pada keadaan yang dihadapi.
5. Ada 14 macam prinsip manajemen dari Fayol, yaitu :
 - 1) Pembagian kerja (Division of labor), yaitu sernakin mengkhusus manusia dalam pekerjaannya, semakin efisien kerjanya, seperti terdapat pada ban berjalan.
 - 2) Otoritas dan tanggung jawab (Authority and Responsibility) diperoleh melalui perintah dan untuk dapat memberi perintah haruslah dengan wewenang formil. Walaupun demikian wewenang pribadi dapat memaksa kepatuhan orang lain.
 - 3) Disiplin (discipline), dalam arti kepatuhan anggota organisasi terhadap aturan dan kesempatan. Kepemimpinan yang baik berperan penting bagi kepatuhan ini dan juga kesepakatan yang ad ii, seperti penghargaan terhadap prestasi serta penerapan sangsi hukum secara adil terhadap yang menyimpang.
 - 4) Kesatuan komando (Unity of commad), yang berarti setiap karyawan hanya menerima perintah kerja dari satu orang dan apabila perintah

- itu datangnya dari dua orang atasan atau lebih akan timbul pertentangan perintah dan kerancuan wewenang yang harus dipatuhi.
- 5) Kesatuan pengarah (unity of Direction), dalam arti sekelompok kegiatan yang mempunyai tujuan yang sama yang harus dipimpin oleh seorang manajer dengan satu rencana kerja.
 - 6) Menomorduakan kepentingan perorangan terhadap terhadap kepentingan umum (Subordination of Individual interest to general interest), yaitu kepentingan perorangan dikalahkan terhadap kepentingan organisasi sebagai satu keseluruhan.
 - 7) Renumerasi Personil (Remuneration of personnel), dalam arti imbalan yang adil bagi karyawan dan pengusaha.
 - 8) Sentralisasi (Centralisation), dalam arti bahwa tanggung jawab akhir terletak pada atasan dengan tetap memberi wewenang memutuskan kepada bawahan sesuai kebutuhan, sehingga kemungkinan adanya desentralisasi.
 - 9) Rantai Skalar (Scalar Chain), dalam arti adanya garis kewenangan yang tersusun dari tingkat atas sampai ke tingkat terendah seperti tergambar pada bagan organisasi.
 - 10) Tata-tertib (Order), dalam arti terbitnya penempatan barang dan orang pada tempat dan waktu yang tepat.
 - 11) Keadilan (Equity), yaitu adanya sikap persaudaraan keadilan para manajer terhadap bawahannya.
 - 12) Stabilitas masa jabatan (Stability of Penure of Personal) dalam arti tidak banyak pergantian karyawan yang ke luar masuk organisasi.
 - 13) Inisiatif (Initiative), dengan memberi kebebasan kepada bawahan untuk berprakarsa dalam menyelesaikan pekerjaannya walaupun akan terjadi kesalahan-kesalahan.
 - 14) Semangat Korps (Esprit de Corps), dalam arti meningkatkan semangat berkelompok dan bersatu dengan lebih banyak menggunakan komunikasi langsung daripada komunikasi formal dan tertulis.

Banyak kritik yang dilemparkan kepada teori organisasi dan peranannya terhadap perilaku manajer yang efektif. Juga keyakinannya bahwa prinsip-prinsip manajemen itu dapat diajarkan dan dipelajari. Kritik terhadap teori salah satu datang dari Henry Mintzberg yang menyatakan bahwa teori ini hanya sesuai untuk organisasi masa lampau yang lebih stabil dengan lingkungan yang lebih mudah diramalkan. Teori ini juga terlalu berpegang kepada kewenangan formil dan sering antara satu prinsip tidak sejalan dengan prinsip lainnya, seperti antara prinsip "Division of Labor" dengan "Unity of Command". Teori peralihan dari teori organisasi klasik dilanjutkan oleh periode peralihan yang diwakili antara lain oleh 3 (tiga) orang tokoh manajemen yaitu :

1. Mary Parker Follett (1868-1933)

Mari percaya bahwa adanya hubungan yang harmonis antara karyawan dan manajemen berdasar persamaan tujuan, namun tidak sepenuhnya benar untuk memisahkan atasan sebagai pemberi perintah dengan bawahan sebagai penerima perintah. Beliau menganjurkan kedudukan kepemimpinan dalam organisasi, bukan hanya karena kekuasaan yang bersumber dari kewenangan formil, tapi haruslah berasal dari pada pengetahuan dan keahliannya sebagai manajer.

2. Oliver Sheldon (1894 -1951)

Filsafat manajemen yang pertama kali ditulis dalam bukunya pada tahun 1923, yang menekankan tentang adanya tanggung jawab sosial dalam dunia , usaha, sehingga etika sama pentingnya dengan ekonomi dalam manajemen, dalam arti melakukan pelayanan barang dan jasa yang tepat dengan harga yang wajar kepada masyarakat. Manajemen juga harus memperlakukan pekerja dengan adil dan jujur. Beliau menggabungkan nilai-nilai efisiensi manajemen ilmiah dengan etika pelayanan kepada masyarakat. Ada 3 prinsip dari Oliver, yaitu :

- 1) Kebijakan, keadaan dan metoda industri haruslah sejalan dengan kesejahteraan masyarakat.
- 2) Manajemen seharusnya mampu menafsirkan sangsi moral tertinggi masyarakat sebagai keseluruhan yang memberi makna praktis terhadap gagasan keadilan sosial yang diterima tanpa prasangka oleh masyarakat.
- 3) Manajemen dapat mengambil prakarsa guna meningkatkan standar etika yang umum dan konsep keadilan sosial.

3. Chester L. Barnard (1886 -1961)

Berdasarkan kesukaannya dalam bacaan-bacaan sosiologi dan filsafat, kemudian Bernard merumuskan berbagai teori tentang kehidupan organisasi. Menurut dia manusia itu masuk organisasi karena ingin mencapai tujuan pribadinya melalui pencapaian tujuan organisasi yang tak mungkin dapat dicapainya sendiri. Chester L. Barnard berasumsi bahwa perusahaan akan berjalan efisien dan hidup terus, apabila dapat menyeimbangkan antara pencapaian tujuan dan kebutuhan individu. Beliau juga menyatakan peranan organisasi informal sangat menentukan suksesnya suatu tujuan perusahaan. Bukunya yang terkenal berjudul "The Functions of the Executive" (1938). Yang menulis tentang manajer berdasarkan suatu pendekatan sistem sosial, untuk mengerti dan menganalisis fungsi-fungsi eksekutif. Ia juga memperhatikan tugas-tugas utama eksekutif dalam kegiatan beroperasi perusahaan. Adapun tugas eksekutif adalah memelihara suatu sistem usaha kerja sama dalam organisasi formal.

Perkembangan Manajemen di Negara Maju dan Negara Berkembang

Perkembangan industri Negara maju dapat kita lihat di industri barat. Industri Barat maju pesat sejak revolusi industri, kualitas hidup makin membaik dengan munculnya jasa pelayanan kereta api, listrik, kapal api, pabrik gula dan sebagainya. Kemajuan industri makin cepat dengan revolusi mekanisasi ini. Konsep manajemen perbengkelan dari F.W. Taylor (1895), salah seorang anggota *American Society of Mechanical Engineers*, menandai munculnya metoda

Scientific Management yang kemudian aplikasinya diperluas, me-rasionalisasi berbagai dasar pemikiran manajemen, menjadi sistem manajemen ilmiah rasional Taylor yang dikenal di industri dan dunia birokrasi sampai saat ini. Pengembangan dasar pemikiran manajemen itu lebih didasari oleh budaya Barat yang berciri menonjol dalam kompetisi, sifat individu dan peran rasional otak kiri manusia. Perkembangan itu demikian sukses sehingga industri-industri Barat maju cepat, makin canggih dan membesar skalanya. Puncak industri mobil di Amerika misalnya, ditandai dengan penerapan konsep *assembly line* atau lini perakitan dari Ford. Dalam hal ini ciri-ciri pengembangan atas dasar karakter individual-rasional otak kiri dalam industri manufaktur sangat menonjol.

Teori X beranggapan bahwa sikap manusia terhadap pekerjaan sangat pasif, oleh karena itu perlu penerapan standarisasi pekerjaan, pengawasan, serta sistem penggajian berdasarkan prestasi. Sedangkan teori Y beranggapan bahwa jika manusia diberi motivasi yang cukup, mereka cenderung menikmati pekerjaan mereka secara aktif dan kreatif. Oleh karena itu manajer cukup memberi motivasi dan menciptakan suasana lingkungan kerja yang baik serta otonomi kepada karyawan maka produktivitas akan meningkat. Teori Y merupakan motor pendorong dalam perencanaan program ruang angkasa pada tahun 1970 dan komunikasi komputer pada tahun 1980 di Amerika.

Menjadi ciri industri Barat, sebelum suatu industri didirikan, perancangan dan perencanaan telah dilakukan secara rinci, *layout* pabrik, fasilitas, mesin, aliran produk dan bahan, hubungan aktivitas, serta prosedur kerja standar telah ditulis dan didokumentasikan dengan lengkap. Tidak mengherankan bila 25 tahun kemudian industri tersebut cenderung tidak mengalami perubahan yang berarti. Memang manajemen industri Barat ini terstruktur rapi dan rinci sehingga pengelolaannya terkesan sistematis, akan tetapi struktur ini cenderung kaku, karena memang tidak dirancang untuk mengadaptasi dan mengakomodasi perubahan lingkungan yang mungkin akan timbul.

Dalam merancang sistem produksi, suplai komponen dan bahan memerlukan kecanggihan teknologi, yang mencakup sebagian besar hingga keseluruhan aspek

industri. Dengan sesedikit mungkin intervensi manusia, kecanggihan komputer diperlukan untuk perancangan ini, mulai dari MRP (Material Requirement Planning), MRP II (Manufacturing Resource Planning) hingga CIM (Computer Integrated Manufacturing).

Biaya investasi yang cukup besar diperlukan untuk mendirikan perusahaan yang akan menuntut komitmen jangka panjang ini.

Sistem Ford adalah suatu sistem produksi massal yang didasarkan pada aliran kerja, yang kadang-kadang disebut sistem otomasi. Ini adalah sistem produksi massal sejati di mana bahan mentah diolah dengan mesin dan dibawa di sepanjang ban berjalan untuk diubah menjadi suku cadang rakitan. Dengan lini rakit yang bergerak dengan kecepatan tetap, komponen dari berbagai jenis kemudian dipasok ke setiap proses perakitan akhir, sehingga akhirnya menjadi mobil rakitan lengkap yang keluar satu persatu dari lini.

Metode produksi ini mencerminkan falsafah manajemen bisnis, individualitas orang yang memimpin pabrik dan membentuk budaya hidup karyawan industri. Sistem assembly line ini sekarang sudah diadopsi di berbagai sistem produksi pada umumnya.

Spesialisasi merupakan inti pembagian kerja manajemen industri Barat. Keunggulan spesialisasi antara lain bahwa tenaga kerja yang memenuhi syarat mudah didapatkan karena hanya dipersyaratkan memiliki ketrampilan terbatas saja, untuk itu keperluan training yang dibutuhkan bisa lebih cepat. Upah karyawan tentunya bisa lebih rendah dan untuk instruksi maupun kendalinya lebih sederhana. Dengan demikian tingkat mekanisasi dan otomatisasinya bisa menjadi tinggi.

Pukulan balasan dari kemajuan industri Jepang yang mendasari diri dengan filosofi industri Just-In-Time sangat berat dirasakan oleh industri Amerika pada tahun 1980-an. Harley Davidson yang telah memasuki usia 80 tahun, antara tahun 1981-82 menderita rugi demikian parah karena datangnya empat pesaing industri Jepang, yaitu Honda, Yamaha, Suzuki dan Kawasaki. Kerugian ini akibat

dari kekecewaan pelanggan sebelumnya pada produk Harley Davidson yang dianggap terlalu mahal, dan juga pelayanan purna jual yang dikenal tidak memuaskan.

Penerapan JIT membuat perusahaan ini sehat kembali. Antara tahun 1982-86 terjadi perbaikan kinerja, produktivitas karyawan naik 50 %, pengerjaan ulang turun 80 %, biaya garansi turun 46 %. Perusahaan sepeda motor ini mulai untung kembali sejak 1983 (Dilworth, 1989). Pada perusahaan-perusahaan yang lain terjadi pula perubahan yang spektakuler. Rangkuman dari lima perusahaan Amerika ditampilkan pada Tabel 1.

Tabel 1 : Perbaikan spektakuler karena JIT di Amerika

<i>Average lead time reduction</i>	90 %
<i>Inventory</i> turun	35 - 79 %
<i>Change-over time</i> turun	75-94 %
Harga material yang dibeli turun	6-11 %
<i>Cost of quality</i> turun	26-63 %

Sumber : Dilworth, 1989.

Antara tahun 1993-1995, pada kebanyakan industri Amerika Serikat, penurunan pemborosan waktu disampaikan pada Tabel 2 (Imai, 1997).

Tabel 2 : Penurunan Pemborosan Waktu Karena JIT

Kegiatan	Penurunan	Kegiatan	Penurunan
Waktu setup	66,4	Jarak lintasan gerak benda kerja	54,1
Waktu tempuh produksi	55,7	Luas tempat kerja	29,4
Waktu siklus kerja	17,9	Jumlah komponen per unit	57,0
Penghentian jalur produksi	52,1	Biaya cacat produksi	95,0

Kebutuhan tenaga kerja	32,0	Pengerjaan ulang	71,7
Barang dalam proses	59,3	Gagal produksi	45,9
Persediaan barang jadi	43,5	Kebutuhan jumlah mesin	34,0

Sumber : Imai, 1977.

Tahun 1980-an industri Amerika banyak menderita kerugian karena produk-produk Jepang banyak merebut pasar industri Amerika. Meskipun sebagian industri kembali sehat setelah menerapkan filosofi JIT kedalam sistem produksinya, tetapi tentu saja konsep manajemen JIT yang bercorak budaya Timur ini tidak dengan mudah diterima masyarakat Barat. Oleh karenanya konsep nilai atau corak manajemen yang lebih sesuai dengan budaya Amerika perlu dicari.

Sejarah perkembangan industri Amerika terkait dengan politik luar negeri negara adi daya ini. Dari perkembangan industri teknologi tinggi yang dimotori oleh ancaman perang nuklir antar benua tahun 1960-an, yang setelah memasuki abad ruang angkasa bergeser menjadi perlombaan pendaratan manusia di bulan, muncullah Amerika dengan teknologi-teknologi yang berisiko tinggi. Kegagalan misi Apollo-13 dan kecelakaan pesawat ulang alik Challenger memberikan pelajaran yang sangat pahit bagi sejarah pengembangan teknologi Amerika. Dari pengalaman ini kemudian muncul konsep tentang kehandalan atau *reliability* (Cox dan Tait, 1993).

Konsep kehandalan ini melengkapi konsep *Quality Control* Amerika. Memang waktu itu produk Amerika, yang hanya lolos *Quality Control*, kurang bisa berkompetisi menghadapi produk Jepang yang menggunakan label TQC, yang memang benar-benar terbebas dari cacat. Dengan pengembangan konsep kehandalan ini, yang menuntut penelusuran langkah-langkah proses dan menekan tingkat probabilitas cacat sampai tingkat yang dikehendaki, akhirnya kualitas produk Amerika mulai diyakini pelanggan dan *customer satisfaction* pun meningkat. Konsep ini sebenarnya hanyalah bentuk lain dari TQC dan *Quality Circles* industri Jepang.

Pelajaran saat Motorola diambil alih oleh industri Jepang merupakan pengalaman berharga. Perusahaan Motorola dibawah manajemen Jepang, segera memproduksi televisi dengan jumlah kerusakan satu dibanding dua puluh dari yang pernah diproduksi di bawah manajemen Motorola. Sejak saat itu Motorola memutuskan untuk menekuni kualitas dengan serius. Kualitas itu dipandang identik dengan kepuasan pelanggan.

Untuk pencapaian kualitas dan pemenuhan kepuasan pelanggan, Motorola berkonsentrasi pada beberapa inisiatif operasional kunci. Pertama "Kualitas Six Sigma", yaitu suatu pengukuran statistik variasi hasil yang diharapkan Six Sigma, berupa penurunan cacat tidak lebih dari 3,4 per juta produk, termasuk pelayanan pelanggan. Kedua, pengurangan siklus waktu total atau *delivery time*, yaitu mulai dari saat pelanggan menempatkan pesanan sampai barang dikirim. Hal ini memerlukan pemeriksaan sistem total, termasuk desain, produksi, pemasaran, dan administrasi. Dengan JIT, yang diterapkan sebelumnya guna pengurangan pemborosan, lengkap sudah konsep QCD sebagai definisi dari kualitas.

Karyawan seluruh tingkat terlibat. Karyawan yang bukan eksekutif berpartisipasi melalui *Participative Management Program* Motorola. Tim sering bertemu untuk menilai kemajuan pemenuhan tujuan kualitas, identifikasi inisiatif baru dan penyelesaian permasalahan. Imbalan bagi pekerjaan kualitas tinggi diperoleh dari pembagian hasil penghematan rekomendasi tim. Motorola selalu mengukur tingkat kualitas untuk dapat konsisten melebihi pesaingnya. Setiap enam kelompok utama memiliki program patokan yang menganalisis semua aspek dari produk pesaing untuk menilai kemampuan produksi, kehandalan, biaya produksi dan kinerja.

Kesadaran baru dari konsep ini adalah berlakunya Paradoks Manajemen. Artinya, untuk mencapai tingkat kinerja Six Sigma, harus dikurangi ketidakpastian (variasi) dengan cara membangun kemampuan fleksibilitas, yaitu mampu mengakomodasi ketidakpastian. Revolusi penting dari manajemen baru ini salah satunya adalah diperbolehkannya tim dan individu untuk mencoba hal baru. Hal ini berarti bahwa manajemen Motorola mulai memahami nonlinieritas hubungan antar-manusia dan pengembangan teknologi. Pemborosan harus dikurangi untuk mendapatkan kinerja optimum, untuk itu diperlukan proses mencoba hal-hal baru meskipun itu juga sebuah pemborosan. Pemimpin harus waspada untuk meyakinkan bahwa paradoks ini dimengerti. Dengan tuntutan kualitas

seperti diatas, diperlukan kemampuan tim dan individual yang memahami gabungan konsep manajemen otak kiri dan otak kanan yang tergabung secara sinergi.

Dengan demikian manajemen Six Sigma ini dalam banyak sudut memiliki kemiripan dengan kerangka dasar manajemen industri Jepang, hanya saja hubungan sebab-akibatnya agak terbalik. Manajemen ini berawal dari tujuan memuaskan pelanggan, sehingga diperlukan penekanan cacat dan kegagalan yang terukur agar tetap rendah. Untuk itu diperlukan kerja tim yang sangat sinergi, banyak berkomunikasi, selalu rajin mencari peluang perbaikan dan berani mencoba hal-hal baru.

Melalui produksi massal khusus, perusahaan dapat memenuhi pesanan *pager* atau seluler yang tepat dalam beberapa menit setelah pesanan diterima. Motorola kini dapat membangun *pager* dan telepon seluler dalam satuan berkisar dari satu unit sampai 100.000 (Pyzdek, 2002).

Hal Yang Mempengaruhi Perkembangan Manajemen

Pada hakekatnya ada factor-faktor yang mempengaruhi manajemen laba. Menurut Watt dan Zimmerman, (1986) ada tiga hipotesis yang melatarbelakangi terjadinya manajemen laba, antara lain :

(1) **Bonus plan hypothesis.** Manajemen akan memilih metode akuntansi yang memaksimalkan utilitasnya yaitu bonus yang tinggi. Manajer perusahaan akan memberikan bonus besar berdasarkan earnings lebih banyak menggunakan metode akuntansi yang meningkatkan laba yang dilaporkan.

(2) **Debt covenant hypothesis.** Manajemen yang melakukan pelanggaran perjanjian kredit cenderung memilih. metode akuntansi yang memiliki dampak meningkatkan laba. Ini untuk menjelaskan reputasi mereka dalam pandangan pihak eksternal.

(3) **Political cost hypothesis.** Semakin besar perusahaan, semakin besar pula kemungkinan perusahaan tersebut memilih metode akuntansi yang menurunkan laba. Hal tersebut dikarenakan dengan laba yang tinggi pemerintah akan segera mengambil tindakan, misalnya: mengenakan peraturan **anti trust**, menaikkan pajak pendapatan perusahaan, dan lain-lain.

Menurut Scott (2000) motivasi terjadinya manajemen laba, antara lain :

(1). **Bonus Purposes.** Manajemen yang memiliki informasi atas laba bersih perusahaan akan bertindak secara oportunistik untuk melakukan manajemen laba dengan memaksimalkan laba dengan memaksimalkan laba saat ini.

(2) **Political Motivations.** Manajemen laba digunakan untuk mengurangi laba yang dilaporkan pada perusahaan publik. Perusahaan cenderung mengurangi laba yang dilaporkan karena adanya tekanan publik yang mengakibatkan pemerintah menetapkan peraturan yang lebih ketat.

(3) **Taxation motivations.** Motivasi penghematan pajak menjadi motivasi manajemen laba yang paling nyata berbagai metode akuntansi digunakan dengan tujuan penghematan pajak pendapatan.

(4). **Pergantian CEO.** CEO yang mendekati masa pensiun akan cenderung menaikkan pendapatan untuk meningkatkan bonus mereka. Jika kinerja perusahaan buruk, mereka akan memaksimalkan pendapatan agar tidak diberhentikan.

(5) **Initial Public Offering (IPO).** Perusahaan yang akan go public belum memiliki nilai pasar, dan menyebabkan manajer perusahaan yang akan go public melakukan manajemen laba dalam prospektus mereka dengan harapan dapat menaikkan harga saham perusahaan.

(6) Pentingnya Memberi Informasi Kepada Investor. Informasi mengenai kinerja perusahaan harus disampaikan kepada investor sehingga pelaporan laba perlu disajikan agar investor tetap menilai bahwa perusahaan tersebut dalam kinerja yang baik.

Manajemen Perubahan

Perubahan adalah respon terencana atau takterencana terhadap tekanan-tekanan dan desakan-desakan yang ada. Manajemen Perubahan adalah upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat yang ditimbulkan karena terjadinya perubahan dalam organisasi. Perubahan mempunyai manfaat bagi kelangsungan hidup suatu organisasi, tanpa adanya perubahan maka dapat dipastikan bahwa usia organisasi tidak akan bertahan lama. Perubahan dapat terjadi karena sebab-sebab yang berasal dari dalam maupun dari luar organisasi tersebut.

Perubahan bertujuan agar organisasi tidak menjadi statis melainkan tetap dinamis dalam menghadapi perkembangan jaman, kemajuan teknologi dan dibidang pelayanan

masyarakat adalah peningkatan kesadaran masyarakat akan pelayanan yang berkualitas. Perubahan terdiri dari 3 tipe yang berbeda, dimana setiap tipe memerlukan strategi manajemen perubahan yang berbeda pula. Tiga macam perubahan tersebut adalah:

- a. Perubahan Rutin, dimana telah direncanakan dan dibangun melalui proses organisasi;
- b. Perubahan Peningkatan, yang mencakup keuntungan atau nilai yang telah dicapai organisasi;
- c. Perubahan Inovatif, yang mencakup cara bagaimana organisasi memberikan pelayanannya.

Tahap-Tahap Manajemen Perubahan

Suatu perubahan terjadi melalui tahap-tahapnya. Pertama-tama adanya dorongan dari dalam (dorongan internal), kemudian ada dorongan dari luar (dorongan eksternal). Untuk manajemen perubahan perlu diketahui adanya tahapan perubahan. Tahap-tahap manajemen perubahan ada empat, yaitu:

Tahap 1, yang merupakan tahap identifikasi perubahan, diharapkan seseorang dapat mengenal perubahan apa yang akan dilakukan /terjadi. Dalam tahap ini seseorang atau kelompok dapat mengenal kebutuhan perubahan dan mengidentifikasi tipe perubahan.

Tahap 2, adalah tahap perencanaan perubahan. Pada tahap ini harus dianalisis mengenai diagnostik situasional tehnik, pemilihan strategi umum, dan pemilihan. Dalam proses ini perlu dipertimbangkan adanya faktor pendukung sehingga perubahan dapat terjadi dengan baik.

Tahap 3, merupakan tahap implementasi perubahandimana terjadi proses pencairan, perubahan dan pembekuan yang diharapkan. Apabila suatu perubahan sedang terjadi kemungkinan timbul masalah. Untuk itu perlu dilakukan monitoring perubahan.

Tahap 4, adalah tahap evaluasi dan umpan balik. Untuk melakukan evaluaasi diperlukan data, oleh karena itu dalam tahap ini dilakukan pengumpulan data dan evaluasi data tersebut. Hasil evaluasi ini dapat di umpan balik kepada tahap 1 sehingga memberi dampak pada perubahan yang diinginkan berikutnya.

Sasaran-Sasaran Perubahan

Dalam menganalisa sasaran-sasaran perubahan yang sifatnya organisasional, hendaknya selalu diperhatikan kaitan antara sasaran-sasaran yang ingin dicapai itu dengan tujuan yang hendak dicapai, sepanjang tujuan yang telah ditentukan sebelumnya tidak turut diubah. Memang bukan hal yang mustahil terjadi bahwa tujuan organisasi pun dirasakan memerlukan perubahan, baik dalam arti keseluruhan, maupun komponen tertentu dari tujuan tersebut.

Berikut adalah sasaran-sasaran perubahan tersebut:

a. Perubahan dalam struktur organisasi

Komponen organisasi yang amat sering dijadikan sebagai salah satu sasaran perubahan organisasional adalah stuktur organisasi. Perubahan dalam struktur organisasi meliputi :

1. Perumusan dalam rumusan atau segi-segi tertentu pada tujuan yang telah ditetapkan.
2. Perubahan dalam *mission* yang hendak diemban. Seperti misalnya *mission* suatu Angkatan Bersenjata yang dirumuskan dengan gaya tertentu dalam suasana damai yang perlu diubah apabila negara dalam keadaan perang.
3. Perubahan dalam rumusan, sifat dan jenis tugas pokok, tugas dan kegiatan operasional.
4. Perubahan dalam beban kerja yang dipikul oleh organisasi sebagai keseluruhan atau komponen-komponen tertentu dari organisasi.

b. Perubahan prosedur kerja.

Perubahan dalam bidang prosedur kerja dapat saja terjadi dengan atau tanpa perubahan dalam struktur organisasi. Perubahan dalam prosedur kerja dapat terjadi secara menyeluruh dan mencakup seluruh proses administrasi, ataupun terjadi secara inkeremental artinya hanya mencakup sebagian proses administrasi. Perubahan prosedur kerja meliputi:

1. Perubahan prosedur kerja dalam kegiatan investigatif dalam rangka analisa dan perumusan kebijaksanaan. Dalam rangka analisa san perumusan kebijaksanaan, organisasi-organisasi modern melakukan kegiatan investigatif atau dengan kata lain usaha pengumpulan informasi. Jika misalnya suatu organisasi mengambil keputusan

untuk mengubah strategi dan caranya memperoleh informasi, keputusan tersebut tentunya mempunyai implikasi dalam bentuk perubahan dalam prosedur kerja untuk memenuhi kebutuhan organisasi akan informasi tertentu.

2. Perubahan prosedur kerja dalam perumusan kebijaksanaan. Hal ini berkaitan dengan manajemen dan gaya kepemimpinan para pemimpin organisasi. Artinya, jika seorang pemimpin menerapkan manajemen terbuka dan sifatnya partisipatif, ia akan mengajak bawahannya untuk berperan aktif dalam perumusan kebijaksanaan. Cara dan pendekatan seperti ini mungkin terasa berbelit-belit dan rumit, akan tetapi dipandang dari segi perilaku administratif, jalan inilah merupakan cara yang terbaik. Atau sebaliknya ketika seorang pemimpin menjalankan manajemen yang sifatnya otoriter ia akan menutup partisipasi bawahannya dalam proses perumusan kebijaksanaan tersebut
3. Perubahan prosedur kerja dalam proses pengambilan keputusan. Sebagaimana halnya dengan proses perumusan kebijaksanaan, proses pengambilan keputusan juga berkaitan dengan manajemen dan gaya kepemimpinan para pemimpin organisasi. Dalam proses pengambilan keputusan perlu dirumuskan secara tegas dan jelas sifat dan bentuk keterlibatan berbagai pihak, termasuk segala perubahan yang dianggap perlu untuk peningkatan efisiensi dan efektifitas kerja baik di tingkat individual maupun pada tingkat organisasional.
4. Perubahan prosedur dalam perencanaan. Hal ini berkaitan dengan kepekaan dan sikap tanggap terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dalam berbagai bidang diluar organisasi yang pengaruhnya dirasakan dalam pelaksanaan tugas fungsional organisasi. Perubahan-perubahan tersebut berimplikasi terhadap kualitas, jenis dan bentuk informasi yang diperlukan dalam menyusun rencana yang pada gilirannya mungkin menuntut perubahan dalam prosedur kerja. Misalnya, suatu organisasi niaga yang memproduksi mobil mewah. Tiba-tiba terjadi krisis ekonomi yang mengakibatkan harga-harga kebutuhan pokok naik. Sehingga orang-orang terpaksa mempertimbangkan kembali niatnya untuk membeli mobil mewah dan lebih banyak memikirkan untuk memenuhi kebutuhan pokoknya yang lebih mendesak. Hal ini mengakibatkan organisasi niaga tersebut harus mengadakan penyesuaian tertentu dalam menyusun rencana kerjanya baik dalam rencana produksi, penggodangan, pemasaran dan sebagainya.

5. Perubahan prosedur kerja dalam pengorganisasian. Hal ini berkaitan dengan perubahan yang bersifat struktural dalam organisasi.
6. Perubahan perubahan prosedur kerja dalam pergerakan bawahan. Hal ini berkaitan dengan faktor motivasional yang bersifat kebendaan dan non-kebendaan dari para anggota organisasi. Para anggota organisasi akan menerima perubahan yang akan terjadi apabila dalam diri mereka timbul keyakinan bahwa perubahan yang terjadi itu akan menguntungkan atau bahkan merugikannya. Disamping itu pimpinan organisasi memang perlu untuk selalu mencari dan menemukan prosedur baru yang dapat menguntungkan bagi organisasi dan yang memberi kemudahan bagi para anggotanya. Misalnya pada prosedur pembayaran gaji dan upah. Pembayaran gaji dengan cara yang konvensional dengan cara antri di depan loket pembayaran gaji mungkin lebih efisien dan lebih mudah apabila diganti dengan sistem pembayaran transfer via rekening. Hal tersebut diatas dapat mempunyai efek motivasional yang tidak kecil artinya.
7. Perubahan prosedur kerja dalam melaksanakan tugas operasional. Hal ini berkaitan dengan kebiasaan, cara kerja dan prosedur kerja operasional yang sudah biasa dipergunakan oleh para petugas operasional yang yang tidak mudah untuk diubah. Masalahnya sering berubah dari masalah yang bersifat teknis menjadi masalah sikap. Contohnya para petani yang tinggal di daerah pedesaan dan hidup dalam lingkungan yang dapat dikatakan tradisional, sudah mempunyai persepsi dan kebiasaan tertentu tentang cara bercocok tanam atau bertani. Persepsi dan kebiasaan tertentu itu bahkan mungkin sudah dianggap sebagai satu-satunya persepsi dan kebiasaan yang benar dan oleh karena itu tidak perlu diubah lagi. Apalagi kalau mengingat bahwa persepsi dan kebiasaan itu telah berlaku turun-temurun di masyarakat. Apabila ada usaha dari pemerintah misalnya untuk mengubah persepsi dan kebiasaan itu tidak mudah dan memerlukan kesabaran, tenaga, biaya, waktu yang tidak sedikit. Umpamanya kebiasaan dalam menyuburkan tanah dengan cara lama yang menggunakan pupuk kimiawi diganti dengan cara menggunakan pupuk organik. Jelaslah bahwa mengubah prosedur kerja operasional tidak tepat apabila hanya dipandang sebagai masalah teknis saja, karena sering yang menjadi penghalang adalah justru sikap mental yang mengakibatkan orang tidak mau atau enggan menerima perubahan. Kareanya,

pendekatan yang diperlukan tidak hanya pendekatan teknis, melainkan juga pendekatan psikologis dan perilaku.

8. Perubahan prosedur kerja dalam hal melakukan pengawasan. Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang sangat penting artinya dalam meningkatkan efisiensi, efektifitas dan produktifitas kerja. Dengan kata lain, pengawasan amat penting peranannya dalam menghilangkan atau mengurangi pemborosan dan penyimpangan dari rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Misalnya, dalam usaha pengumpulan fakta dan data operasional dengan teknologi informasi dapat meningkatkan efisiensi pengawasan yang nantinya akan meningkatkan efisiensi organisasi.

c. Perubahan Dalam Hubungan Kerja Antar Personal.

Hubungan yang serasi antara semua orang dalam organisasi adalah suatu hal yang sangat penting, oleh karena itu suasana demokratis dan partisipatif perlu dikembangkan dan dipelihara dalam organisasi. Jika organisasi dikelola dengan cara-cara yang otoriter, diktatorial, tertutup dan melalui "tangan besi", organisasi demikian diperkirakan akan gagal dalam pencapaian tujuannya. Oleh karena itu hubungan kerja harus disoroti. Hubungan kerja adalah segala bentuk interaksi personal yang terjadi dalam rangka pelaksanaan tugas baik vertikal maupun horizontal antara anggota organisasi. Hubungan kerja yang serasi itu hendaknya ditumbuhkan dan dipelihara secara melembaga sehingga bentuk dan sifatnya tidak tergantung kepada selera individu tertentu.

Dibawah ini adalah hal-hal yang perlu mendapat perhatian dalam hal perubahan dalam hubungan kerja antar personal:

1. Loyalitas kelembagaan. Yang perlu ditumbuhkan dalam organisasi adalah loyalitas para anggotanya kepada organisasi bukan kepada orang tertentu, misalnya jika pada waktu tertentu si A menjadi direktur utama perusahaan X, loyalitas yang melembaga adalah loyalitas kepada perusahaan X dan kepada direktur utama, bukan kepada si A secara pribadi. Dengan demikian, apabila terjadi pergantian jabatan direktur utama, dari si A ke si B, tidak sulit bagi anggota organisasi mempertahankan loyalitasnya yang sejak semula memang tidak ditujukan kepada si A secara pribadi.
2. Kebijaksanaan tentang sifat hubungan kerja hendaknya dinyatakan secara tertulis. Pentingnya kebijaksanaan tentang hubungan kerja itu dinyatakan secara tertulis terlihat bukan saja dalam rangka kontinuitas, akan tetapi juga agar tidak mudah diubah-ubah

untuk memenuhi selera manajerial dari orang-orang tertentu. Misalnya perlu diatur secara tertulis siapa yang berhubungan dengan siapa dan dalam hal apa, mekanisme koordinasi yang berlaku dalam organisasi, cara dan teknik pendelegasian wewenang serta pengaturan hubungan pertanggungjawaban.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perubahan

Setiap perubahan akan memengaruhi siapapun; apakah dia pihak manajemen ataukah anggota organisasi. Perubahan bisa ditanggapi secara positif ataukah negatif bergantung pada jenis dan derajat perubahan itu sendiri. Ditanggapi secara negatif atau dalam bentuk penolakan kalau perubahan yang terjadi dinilai merugikan diri manajemen dan anggota organisasi. Misalnya yang menyangkut penurunan kompensasi, pembatasan karir, dan rasionalisasi anggota organisasi. Sementara kalau perubahan itu terjadi pada inovasi proses perbaikan mutu maka perubahan yang timbul pada manajemen dan anggota organisasi adalah dalam hal pengetahuan, sikap dan ketrampilan mengoperasikan teknologi baru. Kalau itu terjadi pada perubahan motivasi anggota organisasi staf dalam suatu tim kerja maka perubahan yang semestinya terjadi adalah terjadinya perubahan manajemen mutu sumberdaya manusia. Itu semua tanggapan positif atas terjadinya perubahan.

Untuk mencapai keberhasilan suatu program perubahan maka setiap orang harus siap dan mampu merubah perilakunya. Hal ini sangat bergantung pada apa yang mempengaruhi perilaku dan apa pula yang mendorong seseorang untuk berubah. Faktor-faktor internal yang diduga mempengaruhi perilaku meliputi pengetahuan, ketrampilan, kepercayaan/keyakinan, lingkungan dan visi organisasi. Sementara faktor-faktor pendorong seseorang untuk berubah adalah kesempatan memperoleh keuntungan nyata atau menghindari terjadinya kerugian pribadi. Beragam Faktor Mempengaruhi Perubahan perilaku dimaksud diuraikan sebagai berikut.

(1) Pengetahuan

Pengetahuan merupakan unsur pokok bagi setiap anggota organisasi untuk merubah perilakunya dalam mengerjakan sesuatu. Semakin tinggi tingkat pengetahuan anggota organisasi semakin mudah dia untuk mengikuti perubahan sesuai dengan tugasnya.

Karena itu pengetahuan ditempatkan secara strategis sebagai salah satu syarat penting bagi kemajuan perilaku anggota organisasi. Anggota organisasi yang hanya menggunakan pengetahuan yang sekedarnya akan semakin tertinggal kinerjanya dibanding anggota organisasi yang selalu menambah pengetahuannya yang baru.

2) Ketrampilan

Ketrampilan, baik fisik maupun non-fisik, merupakan kemampuan seseorang yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan baru. Ketrampilan fisik dibutuhkan untuk pekerjaan-pekerjaan fisik, misalnya mengoperasikan komputer, mesin produksi dsb. Ketrampilan non-fisik dibutuhkan untuk mendapatkan sesuatu yang sudah jadi. Misalnya kemampuan memimpin rapat, membangun komunikasi, dan mengelola hubungan dengan para pelanggan secara efektif. Jadi disitu terdapat hubungan antara proses dan ketrampilan komunikasi antarpersonal. Ketrampilan lebih sulit untuk diubah atau dikembangkan ketimbang pengetahuan. Perubahan ketrampilan sangat terkait dengan pola perilaku naluri (instink). Proses perubahan respon instink anggota organisasi membutuhkan waktu relatif cukup panjang karena faktor kebiasaan apalagi budaya tidak mudah untuk diubah. Misalnya anggota organisasi yang biasanya bertanya pada anggota organisasi dengan ucapan “apa yang manajer inginkan” (kurang sopan) sulit untuk segera berubah menjadi ucapan “apa yang dapat saya kerjakan untuk manajer” atau “bolehkah saya membantu manajer” (lebih sopan).

(3) Kepercayaan

Kepercayaan anggota organisasi menentukan sikapnya dalam menggunakan pengetahuan dan ketrampilannya untuk mengerjakan sesuatu. Boleh jadi anggota organisasi diberikan pengetahuan dan ketrampilan baru dengan cara berbeda. Namun hal itu dipengaruhi oleh kepercayaan yang dimilikinya apakah pengetahuan dan ketrampilan yang diterimanya akan berguna atau tidak. Dengan kata lain suatu kepercayaan relatif sulit untuk diubah. Jadi kalau ingin melatih anggota organisasi harus diketahui dahulu kepercayaan yang dimiliki anggota organisasi sekurang-kurangnya tentang aspek persepsi dari kegunaan suatu pelatihan.

(4) Lingkungan

Suatu lingkungan organisasi mempengaruhi perilaku anggota organisasi apakah melalui pemberian penghargaan atas perilaku yang diinginkan ataukah dengan mengoreksi perilaku yang tidak diinginkan. Lingkungan organisasi seperti keteladanan pimpinan dan

model kepemimpinan serta masa depan organisasi yang cerah akan berpengaruh pada derajat dan mutu perubahan perilaku anggota organisasi. “Apa yang organisasi berikan pada anggota organisasi dan apa pula yang organisasi dapatkan”. Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh apa yang bisa diberikan organisasi kepada anggota organisasinya. Semakin tinggi kadar insentif yang diberikan semakin efektif terjadinya perubahan perilaku anggota organisasinya. Sebaliknya organisasi yang tidak efektif atau gagal cenderung akan menciptakan perubahan perilaku yang juga tidak efektif.

(5) Tujuan organisasi

Tujuan organisasi ditentukan oleh kepercayaan kolektif dari para pimpinan organisasi dan ini menciptakan lingkungan tertentu. Selain itu tujuan merupakan turunan dari visi masa depan dan sistem nilai organisasi. Pemimpin organisasi yang memiliki visi dan tujuan yang jelas akan menciptakan lingkungan yang mendorong perilaku produktif. Sebaliknya hanya akan menciptakan kebingungan di kalangan anggota organisasi.

Kombinasi dari lima faktor di atas menentukan keefektifan suatu perubahan perilaku anggota organisasi. Dengan pengembangan pengetahuan yang ada anggota organisasi semakin mengetahui atau memahami apa yang dibutuhkan untuk mampu mengerjakan pekerjaannya. Keterampilan dalam bentuk kemampuan fisik dan non-fisik dibutuhkan agar anggota organisasi mampu mengerjakan pekerjaan yang baru. Kepercayaan menentukan apakah anggota organisasi akan menggunakan keterampilan dan teknik barunya dalam praktek. Sementara lingkungan organisasi akan menciptakan tujuan organisasi dalam merumuskan standar apa yang bisa diterimanya. Tujuan organisasi itu sendiri ditentukan oleh visi organisasi dan dapat menciptakan lingkungan baru. Selain itu bisa jadi faktor pengaruh menguatnya kecerdasan emosional dan spiritual dari anggota organisasi akan membantu organisasi lebih siap dalam mengelola perubahan.

Pelaku Perubahan

Setidak-tidaknya ada tiga pelaku perubahan yang bisa berperan dalam setiap proses perubahan, diantaranya adalah:

1. Para pelaku perubahan dengan kekuasaan resmi (*legitimacy of change*) adalah mereka yang memiliki kekuasaan yang diakui secara formal dan dianggap sah.
2. Para pendorong dan penganjur timbulnya perubahan (*instigators of change*) adalah mereka yang memandang perlunya perubahan karena telah membandingkan dan

melihat sesuatu yang baik di tempat lain, seperti mereka yang baru kembali dari studi banding.

3. Para fasilitator perubahan (*facilitator of change*) adalah mereka yang memiliki kewibawaan dan diakui serta dikenal sebagai pemimpin informal yang memudahkan serta melicinkan proses timbulnya perubahan.

Para pelaku perubahan tersebut diatas memiliki karakteristik dan cirri-ciri sebagai berikut :

1. Memiliki pemikiran dan ide inovatif, bersemangat dan berani.
2. Selalu mencari hal-hal baru yang menantang dengan mempertimbangkan resiko yang tidak terlalu tinggi.
3. Ingin selalu melihat organisasi, masyarakat atau institusinya berkembang maju dan memilii loyalitas yang tinggi serta komitmen yang kuat
4. Pandai berorganisasi, cerdas dalam berpolitik, mengerti sistem kekuasaan serta batas-batas perubahan yang ingin dilakukan tetapi tidak terkalahkan oleh rintangan dan keterbatasan yang ada.
5. Dapat menjadi anggota dan pemain tim yang efektif serta gampang dan senang berkawan.

Masalah dalam Perubahan

Tidak banyak orang yang suka akan perubahan, namun walau begitu perubahan tidak bisa dihindarkan. Harus dihadapi. Karena hakikatnya memang seperti itu maka diperlukan satu manajemen perubahan agar proses dan dampak dari perubahan tersebut mengarah pada titik positif.

Banyak masalah yang bisa terjadi ketika perubahan akan dilakukan. Masalah yang paling sering dan menonjol adalah “penolakan atas perubahan itu sendiri”. Istilah yang sangat populer dalam manajemen adalah resistensi perubahan (*resistance to change*). Penolakan atas perubahan tidak selalu negatif karena justru karena adanya penolakan tersebut maka perubahan tidak bisa dilakukan secara sembarangan.

Penolakan atas perubahan tidak selalu muncul dipermukaan dalam bentuk yang standar. Penolakan bisa jelas kelihatan (eksplisit) dan segera, misalnya mengajukan protes, mengancam mogok, demonstrasi, dan sejenisnya; atau bisa juga tersirat (implisit),

dan lambat laun, misalnya loyalitas pada organisasi berkurang, motivasi kerja menurun, kesalahan kerja meningkat, tingkat absensi meningkat, dan lain sebagainya.

Untuk keperluan analitis, dapat dikategorikan sumber penolakan atas perubahan, yaitu penolakan yang dilakukan oleh individual dan yang dilakukan oleh kelompok atau organisasional.

A. Penolakan individual

Karena persoalan kepribadian, persepsi, dan kebutuhan, maka individu punya potensi sebagai sumber penolakan atas perubahan. Penolakan individual dapat terjadi karena hal-hal dibawah ini

1. *Kebiasaan*. Kebiasaan merupakan pola tingkah laku yang kita tampilkan secara berulang-ulang sepanjang hidup kita. Kita lakukan itu, karena kita merasa nyaman, menyenangkan. Bangun pukul 5 pagi, ke kantor pukul 7, bekerja, dan pulang pukul 4 sore. Istirahat, nonton TV, dan tidur pukul 10 malam. Begitu terus kita lakukan sehingga terbentuk satu pola kehidupan sehari-hari. Jika perubahan berpengaruh besar terhadap pola kehidupan tadi maka muncul mekanisme diri, yaitu penolakan.
2. *Rasa aman*. Jika kondisi sekarang sudah memberikan rasa aman, dan kita memiliki kebutuhan akan rasa aman relatif tinggi, maka potensi menolak perubahan pun besar. Mengubah cara kerja padat karya ke padat modal memunculkan rasa tidak aman bagi para pegawai.
3. *Faktor ekonomi*. Faktor lain sebagai sumber penolakan atas perubahan adalah soal menurunnya pendapatan. Pegawai menolak konsep 5 hari kerja karena akan kehilangan upah lembur.
4. *Takut akan sesuatu yang tidak diketahui*. Sebagian besar perubahan tidak mudah diprediksi hasilnya. Oleh karena itu muncul ketidak pastian dan keraguraguan. Kalau kondisi sekarang sudah pasti dan kondisi nanti setelah perubahan belum pasti, maka orang akan cenderung memilih kondisi sekarang dan menolak perubahan.
5. *Persepsi*. Persepsi cara pandang individu terhadap dunia sekitarnya. Cara pandang ini mempengaruhi sikap. Pada awalnya program keluarga berencana banyak ditolak oleh masyarakat, karena banyak yang memandang program ini bertentangan dengan ajaran agama, sehingga menimbulkan sikap negatif.

B. Penolakan Organisasional

Organisasi, pada hakekatnya memang konservatif. Secara aktif mereka menolak perubahan. Misalnya saja, organisasi pendidikan yang mengenal-doktrin keterbukaan dalam menghadapi tantangan ternyata merupakan lembaga yang paling sulit berubah. Sistem pendidikan yang sekarang berjalan di sekolah-sekolah hampir dipastikan relatif sama dengan apa yang terjadi dua puluh lima tahun yang lalu, atau bahkan lebih. Begitu pula sebagian besar organisasi bisnis. Terdapat enam sumber penolakan atas perubahan yaitu:

1. *Inersia struktural*. Artinya penolakan yang terstruktur. Organisasi, lengkap dengan tujuan, struktur, aturan main, uraian tugas, disiplin, dan lain sebagainya menghasilkan stabilitas. Jika perubahan dilakukan, maka besar kemungkinan stabilitas terganggu.
2. *Fokus perubahan berdampak luas*. Perubahan dalam organisasi tidak mungkin terjadi hanya difokuskan pada satu bagian saja karena organisasi merupakan suatu sistem. Jika satu bagian diubah maka bagian lain pun terpengaruh olehnya. Jika manajemen mengubah proses kerja dengan teknologi baru tanpa mengubah struktur organisasinya, maka perubahan sulit berjalan lancar.
3. *Inersia kelompok kerja*. Walau ketika individu mau mengubah perilakunya, norma kelompok punya potensi untuk menghalanginya. Sebagai anggota serikat pekerja, walau sebagai pribadi kita setuju atas suatu perubahan, namun jika perubahan itu tidak sesuai dengan norma serikat kerja, maka dukungan individual menjadi lemah.
4. *Ancaman terhadap keahlian*. Perubahan dalam pola organisasional bisa mengancam keahlian kelompok kerja tertentu. Misalnya, penggunaan komputer untuk merancang suatu desain, mengancam kedudukan para juru gambar.
5. *Ancaman terhadap hubungan kekuasaan yang telah mapan*. Mengintroduksi sistem pengambilan keputusan partisipatif seringkali bisa dipandang sebagai ancaman kewenangan para penyelia dan manajer tingkat menengah.
6. *Ancaman terhadap alokasi sumberdaya*. Kelompok-kelompok dalam organisasi yang mengendalikan sumber daya dengan jumlah relatif besar sering melihat perubahan organisasi sebagai ancaman bagi mereka. Apakah perubahan akan mengurangi anggaran atau pegawai kelompok kerjanya?.

Strategi Mengatasi Penolakan

Coch dan French Jr. mengusulkan ada enam taktik yang bisa dipakai untuk mengatasi resistensi perubahan yaitu:

1. *Pendidikan dan Komunikasi*. Berikan penjelasan secara tuntas tentang latar belakang, tujuan, akibat, dari diadakannya perubahan kepada semua pihak. Komunikasikan dalam berbagai macam bentuk. Ceramah, diskusi, laporan, presentasi, dan bentuk-bentuk lainnya.

2. *Partisipasi*. Ajak serta semua pihak untuk mengambil keputusan. Pimpinan hanya bertindak sebagai fasilitator dan motivator. Biarkan anggota organisasi yang mengambil keputusan

3. *Memberikan kemudahan dan dukungan*. Jika pegawai takut atau cemas, lakukan konsultasi atau bahkan terapi. Beri pelatihan-pelatihan. Memang memakan waktu, namun akan mengurangi tingkat penolakan.

4. *Negosiasi*. Cara lain yang juga bisa dilakukan adalah melakukan negosiasi dengan pihak-pihak yang menentang perubahan. Cara ini bisa dilakukan jika yang menentang mempunyai kekuatan yang tidak kecil. Misalnya dengan serikat pekerja. Tawarkan alternatif yang bisa memenuhi keinginan mereka

5. *Manipulasi dan Kooptasi*. Manipulasi adalah menutupi kondisi yang sesungguhnya. Misalnya memlintir (twisting) fakta agar tampak lebih menarik, tidak mengutarakan hal yang negatif, sebarakan rumor, dan lain sebagainya. Kooptasi dilakukan dengan cara memberikan kedudukan penting kepada pimpinan penentang perubahan dalam mengambil keputusan.

6. *Paksaan*. Taktik terakhir adalah paksaan. Berikan ancaman dan jatuhkan hukuman bagi siapapun yang menentang dilakukannya perubahan.

Fungsi Perencanaan

1. Definisi Perencanaan :

Menurut Newman perencanaan (planning) is deciding in advance what is to be done. Sedangkan menurut A.Allen planning is the determination of a course of action to achieve a desired result. Pada dasarnya yang dimaksud dengan perencanaan yaitu memberi jawaban atas pertanyaan-pertanyaan apa (what) siapa (Who) kapan (When) dimana (When) mengapa (why) dan bagaimana (How) jadi perencanaan yaitu fungsi seorang manajer yang berhubungan dengan pemilihan dari sekumpulan kegiatan-kegiatan dan

pemutusan tujuan-tujuan, kebijaksanaan-kebijaksanaan serta program-program yang dilakukan.

2. Macam-macam Perencanaan

Ada beberapa macam perencanaan yang ditinjau dari beberapa segi, yaitu:

1) Jenis perencanaan menurut prosesnya :

- (1) Policy Planning, suatu rencana yang memuat kebijaksanaankebijaksanaan saja, tentang garis besar atau pokok dan bersifat umum. Mengenai apa dan bagaimana melaksanakan kebijaksanaan itu tidak dirumuskan. Contohnya ada pada GBHN.
- (2) Program Planning, merupakan perincian dan penjelasan daripada policy planning. Dalam perencanaan ini biasanya memuat hal-hal berikut:
 - a) Ikhtisar tugas-tugas yang harus dikerjakan
 - b) Sumber-sumber dan bahan-bahan yang dapat digunakan
 - c) Biaya, personalia, situasi dan kondisi pekerjaan
 - d) Prosedur kerja yang harus dipatuhi
 - e) Struktur organisasi yang harus dipenuhi
- (3) Operational Planning (perencanaan kerja), yakni suatu perencanaan yang memuat hal-hal yang bersifat teknis seperti cara-cara pelaksanaan tugas agar berhasil mencapai tujuan yang lebih tinggi. Hal-hal yang seringkali dimuat dalam perencanaan ini adalah: Analisa daripada program perencanaan.
 - a) Penetapan prosedur kerja
 - b) Metode-metode kerja
 - c) Tenaga-tenaga pelaksana
 - d) Waktu, dan sebagainya

2) Jenis perencanaan menurut jangka waktunya :

- (1) Long Range Planning, yaitu perencanaan jangka panjang yang dalam pelaksanaannya membutuhkan waktu lebih dari tiga tahun
- (2) Intermediate Planning, yaitu perencanaan jangka menengah yang waktu pelaksanaannya membutuhkan waktu antara 1 hingga tiga tahun
- (3) Short Range Planning, yaitu perencanaan jangka pendek yang pelaksanaannya membutuhkan waktu kurang dari 1 tahun

3) Jenis perencanaan menurut wilayah pelaksanaannya :

(1) National Planning, yakni rencana yang diperuntukkan bagiseluruh wilayah Negara

(2) Regional Planning, yakni rencana untuk suatu daerah

(3) Local Planning, yakni rencana untuk suatu daerah yang sangatterbatas.

4) Jenis perencanaan menurut penggunaannya :

(1) Single Use Planning, yaitu suatu perencanaan hanya untuksekali pakai saja. Dalam artian jika rencana tersebut telahtercapai, maka tidak akan digunakan lagi

(2) Repeats Planning, yaitu perencanaan yang dipakai secara berulang-ulang, walaupun sudah dilaksanakan berkali-kali Jenis perencanaan dilihat dari segi luasnya usaha kegiatan

C. Proses Perencanaan (Proses Pembuatan Rencana)

1. Menetapkan tugas dan tujuan

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

2. Observasi dan analisa

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

3. Mengadakan kemungkinan-kemungkina.

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

4. Membuat sintesa

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

D. Rencana Efektif dan Efisien.

Rencana yang efektif adalah perencanaan dalam pencapaian tujuan secara tepat atau memilih tujuan-tujuan yang tepat dari serangkaian alternatif atau pilihan cara dan menentukan pilihan dari beberapa pilihan lainnya. Bisa juga diartikan sebagai pengukuran keberhasilan dalam pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditentukan. Sedangkan Rencana yang efisien adalah perencanaan dalam penggunaan sumber daya secara minimum guna pencapaian hasil yang optimum. Efisiensi menganggap bahwa tujuan-tujuan yang benar telah ditentukan dan berusaha untuk mencari cara-cara yang paling baik untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Efisiensi hanya dapat dievaluasi dengan penilaian-penilaian relatif, membandingkan antara masukan dan keluaran yang diterima.

Kaitan Perencanaan dalam Pembuatan Keputusan

Perencanaan adalah proses mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi untuk mencapai tujuan itu, dan mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan fungsi-fungsi lain—pengorganisasian, pengarahan, dan pengontrolan—tak akan dapat berjalan.

Pengambilan keputusan yaitu dapat dianggap sebagai suatu hasil atau keluaran dari proses mental atau kognitif yang membawa pada pemilihan suatu jalur tindakan di antara beberapa alternatif yang tersedia. Setiap proses pengambilan keputusan selalu menghasilkan satu pilihan final. Jadi kaitannya pengambilan keputusan merupakan bagian dari perencanaan yang telah terencana untuk mencapai suatu tujuan.

Perbedaan Organisasi dan Pengorganisasian

Organisasi (organization) dan pengorganisasian (organizing) memiliki hubungan yang erat dengan manajemen. Organisasi merupakan alat dan wadah atau tempat manajer melakukan kegiatan-kegiatannya untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Sedangkan pengorganisasian merupakan salah satu fungsi organik dari manajemen dan ditempatkan

sebagai fungsi kedua setelah perencanaan (planning). Dengan demikian, antara organisasi dan pengorganisasian memiliki pengertian yang berbeda.

Tipe-tipe Pengawasan

Donnelly, et al. (dalam Zuhad, 1996:302) mengelompokkan pengawasan menjadi 3 Tipe pengawasan yaitu :

1. Pengawasan Pendahuluan (preliminary control).

Pengawasan yang terjadi sebelum kerja dilakukan. Pengawasan Pendahuluan menghilangkan penyimpangan penting pada kerja yang diinginkan yang dihasilkan sebelum penyimpangan tersebut terjadi. Pengawasan Pendahuluan mencakup semua upaya manajerial guna memperbesar kemungkinan bahwa hasil-hasil aktual akan berdekatan hasilnya dibandingkan dengan hasil-hasil yang direncanakan. Memusatkan perhatian pada masalah mencegah timbulnya deviasi-deviasi pada kualitas serta kuantitas sumber-sumber daya yang digunakan pada organisasi-organisasi. Sumber-sumber daya ini harus memenuhi syarat-syarat pekerjaan yang ditetapkan oleh struktur organisasi yang bersangkutan.

Dengan ini, manajemen menciptakan kebijaksanaan-kebijaksanaan, prosedur-prosedur dan aturan-aturan yang ditujukan pada hilangnya perilaku yang menyebabkan hasil kerja yang tidak diinginkan di masa depan. Dipandang dari sudut prespektif demikian, maka kebijaksanaan-kebijaksanaan merupakan pedoman-pedoman yang baik untuk tindakan masa mendatang. Pengawasan pendahuluan meliputi; Pengawasan pendahuluan sumber daya manusia, Pengawasan pendahuluan bahan-bahan, Pengawasan pendahuluan modal dan Pengawasan pendahuluan sumber-sumber daya financial.

2. Pengawasan pada saat kerja berlangsung (cocurrent control)

Pengawasan yang terjadi ketika pekerjaan dilaksanakan. Memonitor pekerjaan yang berlangsung guna memastikan bahwa sasaran-sasaran telah dicapai. Concurrent control terutama terdiri dari tindakan-tindakan para supervisor yang mengarahkan pekerjaan para bawahan mereka. Direction berhubungan dengan tindakan-tindakan para manajer sewaktu mereka berupaya untuk:

- 1) Mengajarkan para bawahan mereka bagaimana cara penerapan metode-metode serta prosedur-prosedur yang tepat.

- 2) Mengawasi pekerjaan mereka agar pekerjaan dilaksanakan sebagaimana mestinya.

3. Pengawasan Feed Back (feed back control)

Pengawasan Feed Back yaitu mengukur hasil suatu kegiatan yang telah dilaksanakan, guna mengukur penyimpangan yang mungkin terjadi atau tidak sesuai dengan standar.

Pengawasan yang dipusatkan pada kinerja organisasional dimasa lalu. Tindakan korektif ditujukan ke arah proses pembelian sumber daya atau operasi-operasi aktual. Sifat kas dari metode-metode pengawasan feed back (umpan balik) adalah bahwa dipusatkan perhatian pada hasil-hasil historikal, sebagai landasan untuk mengoreksi tindakan-tindakan masa mendatang .

Adapun sejumlah metode pengawasan feed back yang banyak dilakukan oleh dunia bisnis yaitu:

- 1) Analisis Laporan Keuangan (Financial Statement Analysis)
- 2) Analisis Biaya Standar (Standard Cost Analysis)
- 3) Pengawasan Kualitas (Quality Control)
- 4) Evaluasi Hasil Pekerjaan Pekerja (Employee Performance Evaluation)

Tahap-tahap Proses Pengawasan

Tahap Proses Pengawasan, yaitu :

1. Tahap Penetapan Standar

Tujuannya adalah sebagai sasaran, kuota, dan target pelaksanaan kegiatan yang digunakan sebagai patokan dalam pengambilan keputusan. Bentuk standar yang umum yaitu :

- 1) standar fisik.
- 2) standar moneter
- 3) standar waktu

2. Tahap Penentuan Pengukuran Pelaksanaan Kegiatan

Digunakan sebagai dasar atas pelaksanaan kegiatan yang dilakukan secara tepat.

3. Tahap Pengukuran Pelaksanaan Kegiatan

Beberapa proses yang berulang-ulang dan kontinue, yang berupa atas, pengamatan, laporan, metode, pengujian, dan sampel.

4. Tahap Perbandingan Pelaksanaan dengan Standar dan Analisa Penyimpangan

Digunakan untuk mengetahui penyebab terjadinya penyimpangan dan menganalisisnya mengapa bisa terjadi demikian, juga digunakan sebagai alat pengambilan keputusan bagi manajer.

5. Tahap Pengambilan Tindakan Koreksi

Bila diketahui dalam pelaksanaannya terjadi penyimpangan, dimana perlu ada perbaikan dalam pelaksanaan.

Pengertian Pembuatan Keputusan

Pengambilan keputusan adalah pekerjaan sehari-hari dari manajemen. Seorang eksekutif, manajer, kepala bagian, direktur, presiden, rektor, dekan, dan pejabat apapun, kehidupan mereka dalam organisasi selalu bergumul dengan keputusan. Sebagian waktu mereka harus dicurahkan pada penyelesaian masalah dan pengambilan keputusan.

Berikut ini beberapa pendapat ahli mengenai pengertian pembuatan keputusan atau pengambilan keputusan.

1. Handoko (1998), pembuatan keputusan didefinisikan sebagai penentuan kegiatan untuk mencapai hasil yang diinginkan.
2. Usman (2009), pengambilan keputusan ialah proses memilih sejumlah alternatif.
3. Salusu (2006), Pengambilan keputusan adalah proses memilih suatu alternatif cara bertindak dengan metode yang efisien sesuai situasi. Proses itu untuk menemukan dan menyelesaikan masalah organisasi.

Dari beberapa pendapat ahli di atas, ada beberapa kata kunci yang perlu diperhatikan:

1. Ada permasalahan
2. Proses pemilihan alternatif
3. Pencapaian tujuan (penyelesaian masalah)

Tipe – Tipe Pembuatan Keputusan

1. Keputusan terprogram (programmed decision)

Keputusan yang dibuat untuk menangani situasi / masalah yang cukup sering terjadi, sehingga pembuat keputusan dapat membuat aturan-aturan pembuatan keputusan untuk diterapkan di masa depan. Misalnya keputusan untuk memesan persediaan ketika persediaan berada pada level tertentu.

2. Keputusan tidak terprogram (nonprogrammed decision)

Keputusan yang dibuat dalam menanggapi situasi yang unik, tidak familier dan tidak terstruktur serta menimbulkan konsekuensi-konsekuensi penting bagi organisasi. Banyak keputusan tidak terprogram melibatkan perencanaan strategis, karena ketidakpastiannya begitu besar dan keputusan merupakan hal yang sangat kompleks.

3. Keputusan setengah terprogram

Keputusan yang sebagian dapat deprogram, sebagian berulang-ulang dan rutin dan sebagian tidak terstruktur. Keputusan ini bersifat rumit dan membutuhkan perhitungan-perhitungan serta analisis yang terperinci.

Proses Pengambilan Keputusan

Menurut Handoko (1998), ada tujuh tahap dalam pengambilan keputusan, yaitu:

1. Pemahaman dan perumusan masalah

Sering kali manajer menghadapi kenyataan bahwa masalah yang sebenarnya sulit ditemukan. Bahkan hanya mengidentifikasi gejala masalah, bukan penyebab yang mendasar. Untuk mempermudah identifikasi masalah, manajer dapat melakukan beberapa cara. *Pertama*, manajer secara sistematis menguji hubungan-hubungan sebab akibat. *Kedua*, manajer mencari penyimpangan-penyimpangan atau perubahan-perubahan dari situasi "normal". *Ketiga*, berkonsultasi dengan pihak lain yang mampu memberikan pandangan dan wawasan yang berbeda tentang masalah.

2. Pengumpulan dan analisa data yang relevan

Para manajer harus menentukan data-data apa yang akan dibutuhkan untuk membuat keputusan yang tepat, dan kemudian mendapatkan informasi tersebut.

3. Pengembangan alternatif-alternatif

Pengembangan sejumlah alternatif penyelesaian masalah, memungkinkan manajer menolak kecenderungan untuk membuat keputusan terlalu cepat dan membuat lebih

mungkin pencapaian keputusan yang efektif. Dalam tahap ini, manajer harus berupaya untuk memunculkan alternatif penyelesaian masalah sebanyak mungkin, yang dirasa cocok dengan permasalahan yang ada.

4. Evaluasi alternatif-alternatif

Setelah mengumpulkan berbagai alternatif, manajer harus mengevaluasi satu persatu efektivitas alternatif-alternatif yang ada terhadap penyelesaian masalah. Efektivitas dapat diukur dengan dua kriteria: apakah alternatif realistik bila dihubungkan dengan tujuan dan sumber daya organisasi, dan seberapa baik alternatif akan membantu penyelesaian masalah.

5. Pemilihan alternatif terbaik

Dalam tahap ini, manajer memilih satu dari beberapa alternatif yang telah dievaluasi. Pilihan alternatif terbaik sering juga merupakan kompromi di antara berbagai faktor yang telah dipertimbangkan

6. Implementasi keputusan

Implementasi keputusan menyangkut lebih dari sekedar pemberian perintah. Manajer harus menetapkan anggaran, jadwal kegiatan, mengadakan dan mengalokasikan sumber-sumber daya yang diperlukan, serta menugaskan tanggung jawab dan wewenang pelaksanaan tugas-tugas tertentu. Selain itu, pada tahap ini manajer juga perlu menetapkan prosedur laporan kemajuan periodik dan mempersiapkan tindakan korektif bila masalah baru muncul dalam pelaksanaan keputusan.

7. Evaluasi hasil keputusan

Implementasi keputusan harus dimonitor terus menerus. Manajer harus mengevaluasi apakah implementasi dilakukan dengan lancar dan keputusan yang diambil memberikan hasil-hasil yang diinginkan.

Fungsi Dan Gaya Kepemimpinan Dalam Manajemen

Dalam bahasa pemimpin sering disebut penghulu, pemuka, ketua dan sebagainya. Sedangkan istilah memimpin digunakan dalam konteks hasil penggunaan peran seseorang berkaitan dengan kemampuannya mempengaruhi orang lain dengan berbagai cara. Arti pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan/ kelebihan di satu bidang sehingga dia mampu

mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan. Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan - khususnya kecakapan-kelebihan di satu bidang ,sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu untuk pencapaian satu beberapa tujuan. (Kartini Kartono, 1994 : 181). Dengan demikian seorang pemimpin juga harus dapat memberi sebuah motivasi kepada orang lain .

Dimana motivasi merupakan suatu keadaan atau kondisi yang mendorong, merangsang atau menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu atau kegiatan yang dilakukannya sehingga ia dapat mencapai tujuan. Jadi dapat kita ambil kesimpulan mengenai kaitan kepemimpinan dengan motivasi adalah seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk memotivasi orang lain. agar orang-orang yang dibawah kepemimpinannya dapat bekerja dengan maksimal.

Di dalam sebuah kepemimpinan, seorang pemimpin memiliki gaya yang berbeda dalam kepemimpinannya, terdapat beberapa gaya kepemimpinan, yaitu :

1. Gaya kepemimpinan autokratis

Menurut Rivai (2003), kepemimpinan autokratis adalah gaya kepemimpinan yang menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya, sehingga kekuasaanlah yang paling diuntungkan dalam organisasi. Robbins dan Coulter (2002) menyatakan gaya kepemimpinan autokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung memusatkan kekuasaan kepada dirinya sendiri, mendikte bagaimana tugas harus diselesaikan, membuat keputusan secara sepihak dan meminimalis partisipasi karyawan. Adapun cirri-ciri kepemimpinan autokratis adalah:

- 1). Semua kebijakan ditentukan oleh pemimpin.
- 2). Teknik dan langkah-langkah kegiatan didikte oleh atasan setiap waktu.
- 3). Pemimpin biasanya membagi tugas kerja bagian dan kerjasama setiap anggota.

2. Gaya kepemimpinan demokratis atau partisipatif

Kepemimpinan demokratis ditandai dengan adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif.

Dibawah kepemimpinan demokratis bawahan cenderung bermoral tinggi,dapat bekerja sama,mengutamakan mutu kerja,dan dapat mengarahkan diri sendiri (Rivai,2006,p.61).

Ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis (Sukanto),

- 1). Semua kebijaksanaan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari pemimpin.
- 2). Kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat, dan jika dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis pemimpin menyarankan dua atau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih
- 3). Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok.

3. Gaya kepemimpinan Laissez-faire (Kendali Bebas)

Gaya kepemimpinan kendali bebas mendeskripsikan pemimpin yang secara keseluruhan memberikan karyawannya atau kelompok kebebasan dalam pembuatan keputusan dan menyelesaikan pekerjaan menurut cara yang menurut karyawannya paling sesuai (Robbins dan Coulter), dan menurut Sukanto ciri-ciri kepemimpinan kendali bebas, yaitu :

- 1.) Kebebasan penuh bagi keputusan kelompok atau individu dengan partisipasi minimal dari pemimpin.
- 2) Bahan-bahan yang bermacam-macam disediakan oleh pemimpin yang membuat orang selalu siap bila dia akan memberi informasi pada saat ditanya.
- 3). Sama sekali tidak ada partisipasi dari pemimpin dalam penentuan tugas.
- 4). Kadang-kadang memberi komentar spontan terhadap kegiatan anggota atau pertanyaan dan tidak bermaksud menilai atau mengatur suatu kejadian.

Teori kepemimpinan

1. Great man theory

Setiap jaman memiliki pemimpin besar. Perubahan sosial terjadi karena para pemimpin besar memulai dan memimpin perubahan dan menghalangi orang lain yang berusaha membawa masyarakat kearah yang berlawanan (James, 1980).

2. Situational theory

Kepemimpinan dipengaruhi oleh situasi dimana faktor-faktor tertentu dari situasi menentukan ciri-ciri pemimpin yang sesuai untuk situasi tersebut.Munculnya pemimpin dalam suatu organisasi tergantung pada aspek karakteristik birokrasi, organisasi informal, karakteristik hubungan antara atasan bawahan, rancangan tugas

yang memungkinkan individu mencapai aktualisasi diri dan aspek kesesuaian antara sasaran organisasi dengan sasaran individual para anggotanya(Bennis, 1981).

3. *Psikoanalysis Approach*

Pemimpin kharismatik muncul karena disamping kebesaran mereka pada saat yang tepat orang-orang di sekelilingnya sedang membutuhkan pertolongan dan atau tempat bergantung (Kets de Vries, 1980).

Mengatasi konflik Organisasi dengan teori kepemimpinan

Robbin (1996: 431) mengatakan konflik dalam organisasi disebut sebagai The Conflict Paradoks, yaitu pandangan bahwa di sisi konflik dianggap dapat meningkatkan kinerja kelompok, tetapi di sisi lain kebanyakan kelompok dan organisasi berusaha untuk meminimalisasikan konflik. Pandangan ini dibagi menjadi tiga bagian, antara lain:

1. Pandangan tradisional (The Traditional View). Pandangan ini menyatakan bahwa konflik itu hal yang buruk, sesuatu yang negatif, merugikan, dan harus dihindari. Konflik disinonimkan dengan istilah violence, destruction, dan irrationality. Konflik ini merupakan suatu hasil disfungsi akibat komunikasi yang buruk, kurang kepercayaan, keterbukaan di antara orang – orang, dan kegagalan manajer untuk tanggap terhadap kebutuhan dan aspirasi karyawan.
2. Pandangan hubungan manusia (The Human Relation View. Pandangan ini menyatakan bahwa konflik dianggap sebagai suatu peristiwa yang wajar terjadi di dalam kelompok atau organisasi. Konflik dianggap sebagai sesuatu yang tidak dapat dihindari karena di dalam kelompok atau organisasi pasti terjadi perbedaan pandangan atau pendapat antar anggota. Oleh karena itu, konflik harus dijadikan sebagai suatu hal yang bermanfaat guna mendorong peningkatan kinerja organisasi. Dengan kata lain, konflik harus dijadikan sebagai motivasi untuk melakukan inovasi atau perubahan di dalam tubuh kelompok atau organisasi.
3. Pandangan interaksionis (The Interactionist View). Pandangan ini cenderung mendorong suatu kelompok atau organisasi terjadinya konflik. Hal ini disebabkan suatu organisasi yang kooperatif, tenang, damai, dan serasi cenderung menjadi statis, apatis, tidak aspiratif, dan tidak inovatif. Oleh karena itu, menurut pandangan ini,

konflik perlu dipertahankan pada tingkat minimum secara berkelanjutan sehingga tiap anggota di dalam kelompok tersebut tetap semangat, kritis – diri, dan kreatif.

Dapat kita simpulkan konflik dalam sebuah organisasi perlu sedikit dipertahankan, karena dengan adanya konflik dapat berdampak positif, yaitu dengan adanya kedinamisan dan inovatif dalam lingkungan organisasi. Konflik dalam organisasi merupakan tipe yang banyak terjadi di dalam organisasi-organisasi. Contohnya konflik antar lini dan staf atau pekerja dengan pekerja. Dalam hal ini seorang pemimpin yang memiliki jiwa kepemimpinan yang baik dapat menengahi konflik dengan memutuskan atau menyelesaikan konflik tersebut dengan bijaksana dan adil, lalu seorang pemimpin harus bisa mengarahkan sebuah konflik menjadi konflik yang berdampak positif.

Fungsi-fungsi Manajemen

1. Fungsi perencanaan atau planning

Fungsi perencanaan adalah suatu kegiatan membuat tujuan perusahaan dan diikuti dengan membuat berbagai rencana untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan tersebut.

2. Fungsi Pengorganisasian atau Organizing

Fungsi pengorganisasian adalah suatu kegiatan pengaturan pada sumber daya manusia dan sumberdaya fisik lain yang dimiliki perusahaan untuk menjalankan rencana yang telah ditetapkan serta menggapai tujuan perusahaan.

3. Fungsi Pengarahan atau Directing atau Leading

Fungsi pengarahan adalah suatu fungsi kepemimpinan manajer untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja secara maksimal serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat, dinamis, dan lain sebagainya.

4. Fungsi Pengendalian atau Controlling

Fungsi pengendalian adalah suatu aktivitas menilai kinerja berdasarkan standar yang telah dibuat untuk kemudian dibuat perubahan atau perbaikan jika diperlukan.

Fungsi Kepemimpinan Kaitannya dengan fungsi-fungsi manajemen

Fungsi pemimpin dalam suatu organisasi tidak dapat dibantah merupakan sesuatu fungsi yang sangat penting bagi keberadaan dan kemajuan organisasi yang bersangkutan. Pada dasarnya fungsi kepemimpinan memiliki 2 aspek yaitu :

1. Fungsi administrasi, yakni mengadakan formulasi kebijaksanaan administrasi dan menyediakan fasilitasnya.
2. Fungsi sebagai Top Manajemen, yakni mengadakan planning, organizing, staffing, directing, commanding, controlling, dan sebagainya.

Dalam upaya mewujudkan kepemimpinan yang efektif, maka kepemimpinan tersebut harus dijalankan sesuai dengan fungsinya. Sehubungan dengan hal tersebut, menurut Hadari Nawawi (1995:74), fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada didalam, bukan berada diluar situasi itu Pemimpin harus berusaha agar menjadi bagian didalam situasi sosial kelompok atau organisasinya. Dapat disimpulkan bahwa kaitan fungsi kepemimpinan dan fungsi-fungsi manajemen adalah seorang pemimpin harus bisa menjalankan dengan baik kepemimpinannya agar terwujudnya atau terlaksanannya fungsi-fungsi manajemen dengan baik juga.

Referensi :

- Wijayanto. 2012. *Pengantar Manajemen*. PT Gramedia Pustaka Utama : Jakarta.
- Wijayanto. D. 2008. *Dasar-dasar Manajemen*. Badan Penerbit Undip. Semarang.
- Hasibuan, M.S. 1989. *Manajemen : Dasar, Pengertian, dan Masalah*. CV Haji Masagung : Jakarta.
- Griffin, R. W. 2004. *Manajemen. Jilid 1*. Edisi 7. Penerbit Erlangga : Jakarta.
- www.wikipedia_indonesia.co.id
- www.google.com