H. Nashar, SE, MM., M.Si.

# DASAR-DASAR MANAJEMEN

Pena
SALSABILA

# DASAR-DASAR MANAJEMEN


**DI SUSUN**
**OLEH :**

**H. NASHAR, SE., MM., M.Si**



**PRODI PERBANKAN SYARIAH**
**JURUSAN SYARIAH**
**SEKOLAH TINGGI AGAMA ISLAM NEGERI PAMEKASAN**
**2013**

## KATA PENGANTAR

*Assalamu alaikum Wr. Wb.*
*Bismillahirrahmanirrahim*

Denganmemanjatkanpujisyukurkehadirat Allah SWT yang telahmelimpahkanrahmat, taufiqsertahidayah-Nya, sehinggapenulisdapatmenyelesaikan Buku Ajar Pengantar Ilmu Manajemen, dalam rangka mengembangkan proses perkuliahan SekolahTinggi Agama Islam NegeriPamekasan. Shalawatdan Salam penulishaturkankepadarasul-Nya, Muhammad SAW, pembawarisalahdanpemimpinpetunjukkebenaranbagisekalianmanusia.

Penulisyakinataspetunjuk-Nyasehinggaberbagaipihakberkenanmemberikanbantuan, kemudahankepadapenulisdalammenyelesaikanpenelitianini.Untukitu, penulisinginmenyampaikanpenghargaan yang setinggi-tingginyadanmenghaturkanterimakasih yang setulus-tulusnyakepadasemuapihak, baiklangsungmaupuntidaklangsung, yang membantumenyelesaikantugasiniantaralain :

- Bapak Dr. H. Taufiqurrahman, M.pd Ketua STAIN Pamekasan yang telahmemberikandorongan moral untukmenyelesaikan buku ini.
- Teman-teman/semuadosen STAIN Pamekasan.
- Semuapihak yang tidakbisa kami sebutkansatupersatu yang telahmembantu proses penyusunan ini.

Penulisaninidiselesaikandenganpenuhsemangatdanketelitiandenganharapandapatmencapaihasil yang sempurna, namunpepatahmengatakan “Takadagading yang takretak”, sehinggakritikdan saran tetapmenjadiharapan.

Demikian, semogapenulisaninidapatmemberikanmanfaat di duniadanakhirat, Amin.

Wassalamu alaikum Wr. Wb.

Pamekasan, 11 Nopember 2013
Penyususn

**H. Nashar, SE, MM.,M.Si**

**DAFTAR ISI**


HalamanSampul ..... i
Kata Pengantar ..... ii
Daftar Isi ..... iii
DaftarGambar ..... vii
DaftarTabel ..... viii

BAB I PENDEKATAN ILMU MANAJEMEN
A. Pendahuluan ..... 1
B. Proses PendekatanOperasional ..... 4
C. PendekatanPrilakuManusia ..... 4
D. PendekatanSistemSosial ..... 5
E. PendekatanSistem-Sistem ..... 5
F. PendekatanKuantitatif ..... 6

BAB II KONSEP DASAR MANAJEMEN BISNIS
A. OrganisasidanManajemen ..... 7
1. Manajemen Dalam Organisasi ..... 7
2. Pengertian Manajemen ..... 8
3. Peran Manajemen Dalam Organisasi ..... 10
B. ManajemenSecaraFungsionaldanOperasional ..... 12
1. Fungsi Manajemen ..... 12
2. Kegiatan-Kegiatan Dalam Fungsi Manajemen 15
C. FungsiOperasionaldariManajemen ..... 18
1. Manajemen Sumber Daya Manusia ..... 19
2. Manajemen Produksi ..... 19
3. Manajemen Pemasaran ..... 20
4. Manajemen Keuangan ..... 20
5. Manajemen Informasi ..... 21

BAB III MANAJER DALAM KEGIATAN MANAJEMEN
A. ManajerSebagaiPelaksanaManajemen ..... 23
1. Peran Manajer Dalam Manajemen ..... 23
2. Keahlian-Keahlian Manajemen ..... 24
3. Tingkatan-Tingkatan Manajemen ..... 25
B. ManajemenSebagaiSenidanSains ..... 29
1. Pengetahuan Dan Pengalaman Dalam Ilmu Manajemen ..... 29

2. Manajemen Sebagai Seni Dan Sains ..... 30
BAB IV PERKEMBANGAN ILMU MANAJEMEN
A. SejarahIlmuManajemen ..... 33
1. Manajemen Sebagai Kelompok Baru ..... 33
2. Proses Dalam Ilmu Manajemen ..... 34
B. TigaKelompokPemikiranDalamIlmuManajemen .. 34
1. Perspektif Manajemen Kalasik ..... 34
2. Perspektif Manajemen Prilaku ..... 46
3. Perspektif Manajemen Kuantitatif ..... 51
4. Teori Manajemen Kontemporer ..... 54
C. Kontributor Ilmu Manajemen Modern ..... 60
BAB V LINGKUNGAN DAN BUDAYA ORGANISASI
A. LingkungandanOrganisasiBisnis ..... 71
1. Organisasi Bisnis Sebagai Bagian Dari Lingkungan ..... 71
2. Lingkungan Internal Organisasi ..... 73
3. Lingkungan Eksternal Organisasi ..... 77
B. BudayaOrganisasidanKegiatanBisnis ..... 83
1. Pentingnya Budaya Bagi Organisasi Bisnis ..... 83
2. Faktor Penentu Terbentuknya Budaya Organisasi ..... 84
3. Manajemen Bagi Budaya Organisasi ..... 85
BAB VI TANGGUNG JAWAB SOSIAL DAN ETIKA MANAJEMEN
A. TanggungJawabSosial Dari Organisasi ..... 87
1. Lingkungan Sebagai Ruang Lingkup Kegiatan Organisasi ..... 87
2. Pro & Kontra Mengenai Tanggung Jawab Sosial ..... 87
3. Mengelola Tanggung Jawab Sosial Dari Perusahaan ..... 90
4. Manfaat Tanggung Jawab Sosial ..... 93
B. KonsepDasarEtikaManajemen ..... 95
1. Dimensi Etika Dalam Manajemen ..... 95
2. Nilai Personal Sebagai standart Etika ..... 96
3. Isu Tentang Seputar Etika ..... 99
C. MengukurEtikaBisnis ..... 100
D. MendorongPelaksanaEtikaDalamManajemen ..... 104

1. Pelatihan Etika ..... 104
2. Advokasi Etika ..... 104
3. Standart Aturan Mengenal Etika ..... 105
4. Ketertiban Publik Dalam Etika Manajemen.... 105

BAB VII MOTIVASI DAN KEPEMIMPINAN

A. PeranMotivasidanKepemimpinanDalam OrganisasidanManajemen ..... 107
B. PengertianDasarMengenaiMotivasi ..... 108
1. Pengertian Motivasi ..... 108
2. Beberapa Pendekatan Motivasi ..... 110
3. Perspektif Kontemporer Mengenai Motivasi . 115
C. Teori KebutuhanMengenaiManajemen..... 115
1. Abraham Maslow ..... 116
2. ERG Dari Claiton Alderfer ..... 118
3. Atkinson dan MC Calland ..... 120
4. Herzbeg..... 122
D. Keseimbangan dan Keadilan Mengenai Motivasi . 123
E. Perspektif Pengharapan Mengenai Motivasi..... 124
1. Konsep Dasar Mengenai Perspektif Pengharapan ..... 124
2. Pengharapan Intrinsic Dan Exstrinsik ..... 126
3. Tugas Para Manajer..... 128
F. Perspektif Penguatan Mengenai Motivasi..... 129
1. Prinsip Dasar Perspektif Penjualan Mengenai Motivasi ..... 129
2. Modifikasi Prilaku ..... 131
G. Perspektif Penyusunan Tujuan..... 133
H. Konsep Dasar Kepemimpinan ..... 134
1. Pengertian Kepemimpinan..... 135
2. Perbedaan Kepemimpinan dan Manajemen.. 135
I. Beberapa Pendekatan Mengenai Kepemimpinan 136
1. Pendekatan Personal Mengenai Kepemimpinan ..... 139
2. Pendekatan Perilaku Mengenai Kepemimpinan ..... 141
3. Pendekatan Kontigensi Mengenai Kepemimpinan ..... 147

J. Pendekatan Lain Mengenai Kepemimpinan ..... 153
1. Pendekatan Substitusi Untuk Kepemimpinan 154
2. Kepemimpinan Karismatik ..... 155
3. Kepemimpinan Transpormatif ..... 156
K. Prilaku Politis Dalam Organisasi..... 156
1. Beberapa Prilaku Politis Yang Umum..... 157
2. Manajemen Prilaku Politis ..... 158

DaftarPustaka ..... 161
RiwayatPenulis ..... 163

## DAFTAR GAMBAR

Gambar Halaman

2.1 Fungsi Manajemen ..... 14
2.2 Tujuan Organisasi dan Sumber-sumber Daya Organisasi.... 15
2.3 Tujuan Manajemen Dalam Pencapaian Tujuan Organisasi . 18
3.1 Diagram Tingkatan Manajemen ..... 26
3.2 Posisi Manajemen Dalam Organisasi..... 27
4.1 Konsep pencapaian tujuan menurut“tailor” ..... 36
4.2 FungsiManajemen Yang Berkaitan Dengan Manajer ..... 43
4.3 Perspektif Sistem Dalam Manajemen ..... 55
5.1 Pembagian Lingkungan Operasional ..... 73
6.1 Pilihan Strategi Tanggung Jawab Sosial ..... 91
6.2 Cara Mengukur Etika ..... 101
7.1 Proses Motivasi Dalam Menentukan Prilaku..... 109
7.2 Hirarki Kebutuhan Manusia Menurut Abraham Maslow .... 116
7.3 Teori Kebutuhan Manusia Menurut ERG Dari C Alfelder .... 119
7.4 Perspektif Penguatan Mutivasi Menurut B.F.Skinner ..... 130
7.5 Kecenderungan Manajer dan Pekerja Mengenai Gaya Kepemimpinan ..... 145
7.6 Respon dan Karakter Bawahan Yang Menjadi Harapan..... 149

## DAFTAR TABEL


| Tabel | Halaman |
|---|---|
| 4.1 Upah Insentif Yang Diterima | 38 |
| 4.2 Langkah-Langkah Pendekatan Proses | 39 |
| 6.1 Pandangan Mengenai Pro & Kontra | 88 |
| 7.1 Pendekatan Manajemen By Objektif | 113 |
| 7.2 Perbedaan Antara Manajer dan Pemimpin | 136 |
| 7.3 Contoh Angket | 152 |

# BAB I

# PENDEKATAN ILMU MANAJEMEN

## A. Pendahuluan

Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu keelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata. Manajemen adalah suatu kegiatan, pelaksanaanya adalah "managing"-pengelolaan, sedang pelaksananya disebut manager atau pengelola.

Seorang yang menjadi manager mengambil alih kewajiban-kewajiban baru, yang seluruhnya bersifat "managerial". Yang penting diantaranya adalah meniadakan kecendrungan untuk melaksanakan sendiri semua urusan. Tugas-tugas operasional dicapai melalui usaha kerja para bawahan sang manager. Pada hakikatnya, tugas seorang manager adalah menggunakan usaha para bawahan secara berdayaguna. Namun jarang para manajer benar-benar menghabiskan waktunya dengan pengelolaan, bisaanya mereka melaksanakan suatu pekerjan non-manajemen. Sebagai tercermin dalam definisi di atas, maka bisaanya manajemen dihubungkan dengan suatu kelompok. Memang seseorang mengurus urusan-urusannya sendiri, tetapi pengacauan penting dalam manajemen adalah kepada suatu kelompok. Usaha bersama "cooperative endeavor"adalah ungkapan zaman sekarang. Sumber-sumber bahan yang luas dan kecakapan teknis kurang berguna, kecuali kalau kemampuan manajemen untuk menggunakan sumber-sumber ini melalui suatu kelompok yang terorganisasi didorong dan dikembangkan. Selenjutnya karena adanya berbagai keterbatasan orang perorang, maka dipandang perlu untuk mendayagunakan kelompok itu demi mencapai tujuan-tujuan yang paling pribadi.

Manajemen mempunyai tujuan tertentu dan tidak dapat diraba. Ia berusaha untuk mencapai hasil-hasil tertentu, yang biasanya diungkapkan dengan istilah "objectives" atau hal-hal

yang nyata. Usaha-usaha kelompok itu memberi sumbangan kepada pencapaian-pencapaian khusus itu. Mungkin manajemen dapat digambarkan sebagai tidak nyata, karena ia tidak dapat dilihat, tetapi hanya terbukti oleh hasil-hasil yang ditimbulkanya "output" atau hasil kerja yang memadari, kepuasan manusiawi dan hasil-hasil produksi serta jasa yang lebih baik.

Manajemen adalah ilmu pengetahuan maupun seni. Ada suatu pertumbuhan yang teratur mengenai manajemen suatu ilmu pengetahuan, yang menjelaskan manajemen dengan pengacauan kepada kebenaran-kebenaran umum. Hubungan-hubungan sebab musabab antar variable dalam manajemen sudah ditentukan dan diungkapkan sebagai generalisasi takluk kepada penelitian selanjutnya dan disesuaikan dengan pengetahuan baru. Semua ilmu pengetahuan bersifat dinamis, beberapa bidang lebih dinamis dari yang lainnya. Seandarinya tidak demikian halnya, maka sekarang kita tidak akan mempunyai lebih banyak ilmu pengetahuan yang terkumpul dari yang pernah dipunyai orang-orang mesir purbakala atau penduduk ke kaisaran Romawi.

Seni adalah pengetahuan bagaimana mencapai hasil yang dinginka. Ia adalah kecakapan yang diperoleh dari pengalaman, pengamatan dan pelajaran serta kemapuan untuk menggunakan pengetahuan manajemen. Seni manajemen menghendaki kreativitas, atas dasar dan dengan syarat suatu pengertian mengenai ilmu manajemen. Oleh karena itu, ilmu pengetahuan dan seni manajemen merupakan komplemennya masing-masing. Jika yang satu meningkat, demikian pulalah harusnya yang lainnya, perlu ada suatu keseimbangan antara keduanya.

Berilah tanda apakah masing-masing pertanyaan berikut ini benar atau salah, dengan menuliskan B atau S dalam ruangan yang tersedia.

Manajemen sama tuanya dengan peradaban di Yunani kuno dan kerajaan Romawi, ditemukan berlimpah-limpah bukti dari manajemen dalam arsip sejarah pemerintahan, tentara dan pengadilan-pengadilan. Menjelang pertengahan pertama abad

ke 19, manajemen sudah membuat kemajuan setara dengan peningkatan alat-alat produksi. Perangsang-perangsang, penentuan biaya produksi dan ukuran kerja mulai digunakan. Sepanjang abad ke 19 dan 20, makin banyak peneliti, industrialis dan pegawai pemerintah yang tertarik pada manajemen. Perhatian diarahkan kepada organisasi, penggunaan waktu yang berdaya guna, dan pengawasan anggaran. Usaha-usaha penting diarahkan kepada perkembangan suatu teori manajemen dan pembangunan sebuah kerangka bagi manajemen di masa depan diperkirakan pula. Kira-kira tahun 1939 prinsip bahwa manusia merupakan pertimbangan terpenting dalam manajemen mendapat angin dan menyebabkan orang berpaling kepada penelitian perilaku manusia. Beberapa dasawarsa kemudian, tersedialah "*Computer*" yang membawa bersamanya penekanan yang lebih besar pada metode-metode analisa kuantitatif dalam manajemen. Penggunaan matematika dan statistik merupakan pendekatan yang baru terhadap manajemen. Yang lebih akhir adalah masuknya pendekatan-pendekatan lain, seperti pemusatan pada pemgambilan keputusan dan analisa sistem-sistem, ke dalam arus utama pemikiran manajemen. Dari berbagai perkembangan ini, munculah beberapa pendekatan utama terhadap manajemen. Seringkali diacu sebagai teori-teori manajemen, atau *aliran-aliran pemikiran manajemen*, maka beberapa buahteori merintis bidang-bidang yang baru sama sekali, sedangkan yang lain merupakan penyesuaian-penyesuaian atau campuran dari konsep-konsep terdahulu. Manajemen adalah suatu pokok pembahasan yang universal dan konsep itu menarik peneliti-peneliti dan para prakitisi dari bidang-bidang yang sangat beraneka ragam, termasuk di dalamnya ilmu ekonomi, psikolog, sosiologi, ilmu politik dan matematika. Berkenalan dengan setiap aliran utama pemikiran itu dapat membantu dalam penelitian manajemen dan memperkirakan perkembangan dan kegunaanya.

## B. Proses Pendekatan Operasional

Manajemen dianalisa dari sudut pandangan apa yang diperbuat seorang manajer untuk memenuhi persyaratan sebagai seorang manajer. Kegiatan-kegiatan itu atau fungsi-fungsi dasar ke dalam mana para manajer terlibat, membentuk suatu proses yang dinamakan proses manajemen. Pendekatan proses itu memusatkan perhatiannya pada fungsi-fungsi dasar manajemen. Proses pendekatan itu banyak digunakan, karena ia sangat menolong dalam mengembangkan pemikiran manajemen dan membantu menentukan bentuk manajemen dalam ketentuan-ketentuan yang mudah dipahami. Setiap kegiatan belajar oleh seorang manajer dapat digolongkan sejajar dengan proses dasar ini. Jawaban-jawaban untuk pertanyaan-pertanyaan berikut dapat diperoleh : a). Apa tujuan dan sifat kegiatan itu. b). Apa yang menjelaskan susunan dan operasi-operasi dari kegiatan itu? penganut-penganut kegiatan ini memandang manajemen sebagai suatu proses universal, terlepas dari jenis atau tingkat organisasiL; tetapi mereka juga mengakui bahwa lingkungan-lingkungan internal maupun eksternal, dalam mana proses manajemen itu digunakan, sangat berbeda-beda diantara organisasi-organisasi dan pada berbagai tingkat.

## C. Pendekatan Prilaku Manusia

Inti pendekatan ini adalah perilaku manusia. Hal itu memberi manajemen metode-metode dan konsep ilmu-ilmu sosial yang bersangkutan, khususnya psikologi dan antropologi. Penekanan diberikan kepada hubungan-hubungan antar perorangan serta dampaknya.

Pada manajemen, individu dipandang sebagai mahluk sosio-psikologis. Seni manajemen diberi penekanan dan seluruh bidang hubungan manusia dipandang dalam istilah-istilah manajemen. Sebagian orang memandang manajer itu sebagai pemimpin dan memperlakukan semua kegiatan-kegiatan orang yang dipimpinnya sebagai keadaan-keadaan managerial. Pengaruh lingkungan dan dampak yang memberi motivasi pada

perilaku manusia diberikan dalam seluruh penelitian. Karena tidak dapat dipertanyakan bahwa pengelolaan melibatkan perilaku manusia dan interaksi manusia, maka tidak diragukan bahwa tujuan-tujuan nyata dari aliran ini sudah memadari, dan sumbangan-sumbangannya memberi manfaat kepada penelitian manajemen.

**D. Pendekatan Sistem Sosial**

Para pendukung pendekatan ini memandang manajemen sebagai suatu sistem sosial, atau dengan perkataan lain, sebagaisuatu sistem interrelasi budaya. Ia berorientasi secara sosiologis, berurusan dengan berbagai kelompok sosial dan hubungan-hubungan budayanya serta berusaha menyatukan kelompok-kelompok ini ke dalam suatu sistem sosial. Suatu organisasi dianggap sebagai sebuah organisme sosial, takluk kepada segala pertentangan dan interaksi para anggotanya. Pendekatan ini menghitungkan kelahiran, manfaat dan fungsi suatu "organisasi informal", yang dianggap tumbuh menjadi sesuatu, terutama sekali sebagai akibat ketentuan-ketentuan sosial. Ia juga memperhitungkan pertimbangan-pertimbangan etika, pengaruh masyarakat, serikat-serikat kerja, dan pemerintah. Hasil bersih daripendekatan sistemsosial adalah terbatasnya kekuatan paham sosiologis ke dalam penelitian dan teori manajemen.

**E. Pendekatan Sistem-sistem**

Konsep-konsep sistem-sistem umum merupakan bagian-bagian sentral yang dikembangkan pendekatan ini. Suatu sistem dapat dipandang sebagai suatu kumpulan atau himpunan dua komponen atau lebih, yang saling berada dalam pola hubungan tertentu dan antara mana suatu kegiatan menimbulkan reaksi pihak yang lain. Dengan kata lain sebuah sistem adalah seperangkat komponen yang saling berhubungan dan saling bereaksi. Sistem-sistem bersifat fundamental bagi kebanyakan kegiatan. Apa yang dipikirkan sebagai suatu kegiatan, mungkin

sebenarnya adalah hasil dari banyak kegiatan kecil, dan aktivitas kecil-kecil ini, sebaliknya adalah hasil dari aktivitas-aktivitas yang lebih kecil lagi. Berpikir dalam kerangka sistem, akan menyederhanakan dan menyatukan konsepsi kegiatan-kegiatan yang banyak itu, dengan mana seorang pengelola bekerja. Sebuah rencana manajemen, misalnya dapat digambarkan sebagai suatu sistem dengan manusia,uang,mesin,bahan-bahan informasi dan kekuasaan. Pengikut-pengikut pendekatan sistem-sistem ini bertujuan mengembangkan suatu kerangka sistematis untuk menguraikan hubungan-hubungan antar aktivitas. Pendekatan sistem-sistem memberikan suatualat untuk melihat dengan jelas faktor-faktor yang bersifat tidak tetap, hambatan dan interaksi.

## F. Pendekatan Kualitatif

Titik beratnya di sini adalah penggunaan model-model matematika dan proses, hubungan-hubungan dan data yang dapat diukur. Pendekatan ini sudah menunjukkan kegunaan manajerialnya yang besar. Manajemen dipandang sebagai sebuah kesatuan yang logis yang kalau diungkapkan dan dihubungkan dalam istilah-istilah kuantitatif dan diproses dengan suatu metodologi yang diterima, menghasilkan jawaban-jawaban atas persoalan-persoalan manajerial, yang didefinisikan secara hati-hati. Pendekatan ini memaksa si pemakai untuk mendefinisikan dengan tepat segala tujuan persoalan dan hubungan dengan cara yang dapat diukur. Seterusnya pengakuan adanya hambatan-hambatan yang pasti dan penggunaan prosesyang logis memberikan kepada sang manajer suatu cara atau alat yang ampuh untuk menyelesaikan persoalan-persoalan manajemen tertentu yang kompleks. Ia sangat bersangkut paut dengan pengambilan keputusan, maka pendekatan itu jadi paling efektif, kalau digunakan pada tanda-tanda pisik seperti inventaris, jarak-jarak angkutan dan campuran-campuran hasil.

# BAB II
# KONSEP DASAR MANAJEMEN BISNIS

## A. Organisasi dan Manajemen

### 1. Manajemen dalam organisasi

Kata “manajemen” tampaknya sudah begitu sering kita dengar. Manajemen erat kaitannya dengan konsep organisasi. Sehubungan dengan hal tersebut, maka ada baiknya kita memahami dulu pengertian dari organisasi. Menurut Griffin (2002) organisasi adalah *a group of people working together in a structured and coordinated fashion to achieve a set of goals.***Organisasi** adalah sekelompok orang yang bekerja sama dalam struktur dan koordinasi tertentu dalam mencapai serangkaian tujuan tertentu. Atau dengan bahasa lain, penulis mendefinisikan organisasi sebagai sekumpulan orang atau kelompok yang memiliki tujuan tertentu dan berupaya untuk mewujudkan tujuannya tersebut melalui kerja sama.

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

Berbeda dengan organisasi politik dan sosial, sebuah universitas adalah juga sebuah organisasi. Di dalamnya ada sekumpulan orang-orang mulai dari dosen, karyawan, mahasisa,

serta ada tujuan yang ingin dicapai oleh universitas. Misalnya, untuk menghasilkan lulusan yang memiliki kompetensi tertentu sehingga dapat menjadi insan yang berguna di masyarakat.

Bagaimana dengan orgaisasi bisnis? Organisasi bisnis bisa jadi bertujuan untuk memperoleh profit. Sekalipun tidak seluruh organisasi bisnis bertujuan untuk profit, namun profit adalah salah satu tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi bisnis di mana pun. Jika tujuan dari bisnis adalah profit,maka organisasi bisnis adalah sekumpulan orang atau kelompok yang memiliki tujuan untuk meraih profit dalam kegiatan bisnisnya., sehingga mereka berupaya untuk mewujudkan tujuannya tersebut melalui kerja sama di dalam organisasi tersebut. Bagaimana kerja sama dapat dilakukan ketika karakter orang-orang atau kelompok orang yang ada di dalam organisasi sangat berbeda-beda, didorong oleh motif yang berbeda-beda,dan latar belakang yang berbeda pula? Selain orang yang berbeda-beda, organisasi juga terdiri dari berbagai sumber daya yang dimilikinya, misalnya peralatan, perlengkapan, dan lian-lain. Griffin mengemukakan bahwa paling tidak organisasi memiliki berbagai sumber daya, seperti sumber daya manusia (human resources), sumber daya alam (natural resoures), sumber daya dana (financial resources), atau keuangan (funds), serta sumber daya informasi (informational resources). Bagaimana keseluruhan sumber daya tersebut dapat dikelola melalui kerja sama orang-orang yang berbeda sehingga tujuan organisasi dapat dicapai? Di sinilah peran dari manajemen diperlukan. Manajemen diperlukan ketika terdapat sekumpulan orang-orang (yang pada umumnya memiliki karakteristik perbedaan)dan sejumlah sumber daya yang harus dikelola agar tujuan sebuah organisasi dapat tercapai.

## 2. Pengertian Manajemen

Bagian terakhir di atas membawa kita kepada peran dari manajemen. Manajemen secara pengertian, sebagaimana dikemukakan oleh Mary Parker Foliet(1997), adalah sebuah seni

dalam menyelesaikan sesuatu melalui orang lain. *Management is the art of things done through people*.

Apa yang harus diselesaikan?

Segala sesuatu yang perlu dilakukan dalam rangka pencapaian tujuan tertentu. Tujuan tersebut sangat beragam, tergantung dari jenis sebuah organisasi. Apabila kita ambil contoh organisasi bisnis, maka di antara tujuan organisasi bisnis adalah meraih profit. Nah, hal-hal yang harus dilakukan oleh organisasi dalam rangka meraih profit adalah sesuatu yang harus diselesaika. Kegiatan-kegiatan yang bisaanya dilakukan oleh sebuah organisasi bisnis di antaranya adalah kegiatan produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, hingga pengelolaan keuangan yang mungkin dimiliki oleh organisasi bisnis tersebut. Semua kegiatan-kegiatan tersebutperlu diselesaikan karena pada praktiknya akan menunjang kepada pencapaian tujuan dari organisasi bisnis yaitu pencapaian profit.

Lalu mengapa proses penyelesaian harus bersama atau melalui orang lain?

Karena pada praktiknya, selain pengertian organisasi adalah sekumpulan orang-orang, pekerjaan untuk menyelesaikan sesuatu itu bukan sesuatu yang mudah, terlebih jika apa yang harus diselesaikan banyak sekali, dan tidak dapat diselesaikan oleh satu orang.

Lalu bagaimana cara penyelesaiannya?

Proses penyelesaian akan sesuatu memerlukan tahapan-tahapan. Jangankan organisasi, untuk menyelesaikan makan kita butuh tahapan-tahapan dari mulai menuangkan makanan ke dalam pinggan, memakannya, mengunyahnya , menelannya, hingga memakannya kembali, dan seterusnya hingga makanan di pinggan habis dan perut kita merasa kenyang. Bagi sebuah organisasi bisnis, tahapan-tahapan tersebut bisa berupa perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, hingga pengawasan dan pengendalian. Berdasarkan tahapan-tahapan ini, maka dikenal pula pengertian lain dari manajemen, yaitu: sebagaimana dikemukakan oleh Nickels, McHugh and McHugh

(1997) *the prosess used to accomplish organizational goals trough planning, organizing, directing, and controlling people and other organizational resources.* **Manajemen** adalah sebuah proses yang dilakukan untuk mewujudkan tujuan organisasi melalui rangkaian kegiatan berupa perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian orang-orang serta sumber daya organisasi lainnya.

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen pada dasarnya merupakan seni atau proses dalam menyelesaikan sesuatu yang terkait dengan pencapaian tujuan. Dalam penyelesaian akan sesuatu tersebut, terdapat tiga faktor yang terlibat:

a. Adanya penggunaan sumber daya organisasi, baik sumber daya manusia maupun faktor-faktor produksi lainnya. Atau sebagaimana menurut Griffin, sumber daya tersebut meliputi sumber daya manusia, sumber daya alam, sumber daya keuangan, serta informasi.
b. Adanya proses yang bertahap dari mulai perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengimplementasian, hingga pengendalian dan pengawasan.
c. Adanya seni dalam menyelesaikan pekerjaan.

**3. Peran Manajemen Dalam Organisasi**

Mengapa manajemen diperlukan? Agar tujuan dari organisasi dapat dicapai secara efektif dan efesien. Apa yang dimaksud dengan efektif dan efesien? Efektif menurut Peter F. Drukter adalah mengerjakan pekerjaan yang benar (doing the right things). Sedangkan efesien menurutnya adalah mengerjakan pekerjaan dengan benar (doing things right). Apa yang dimaksud dengan mengerjakan sesuatu yang benar atau tepat dan mengerjakan sesuatu dengan benar atautepat?

Dalam kegiatan bisnis, terkadang kita melakukan pekerjaan yang tidak efektif bahkan juga tidak efesien. Sebagai contoh , misal kita adalah seorang pebisnis telepon seluler. Kita mengetahui (mengasumsikan) bahwa di daerah A masyarakatnya

tidak begitu memerlukan telepon seluler. Selain karena budaya masyarakat cendrung menutup diri dari lingkungan luar, juga dikarenakan prioritas kebutuhan hidup mereka adalah untuk kebutuhan sandang, pangan, dan papan. Informasi lain yang bisa kita peroleh ternyata sinyal di daerah A kurang bagus, sehingga sekiranya kita menggunakan telepon seluler di sana, maka sinyalnya tidak akan tertangkap jelas. Dari contoh ini, kita akan mengerjakan pekerjaan yang tidak efektif (tidak tepat) sekiranya kita memaksakan diri menjual produk seluler ke masyarakat A.

Karena kita sudah dapat memprediksikan dari awal bahwa masyarakatnya tidak begitu tetarik dan membutuhkan telepon seluler, di samping prioritas kebutuhan mereka yang berbeda. Kita semakin tidak efektif sekaligus tidak efisien ketika memaksakan diri untuk menjual produk telepon seluler tersebut ke daerah A dengan alasan sinyal yang lemah dapat diperkuat dengan mendirikan pemancar di daerah A. sinyal yang lemah bukan merupakan alasan yang tepat mengapa masyarakat A cenderung tidak menggunakan telepon seluler(paling tidak jangka pendek). Sehingga , jika pun didirikan pemancar di sana, maka hanya akan memboroskan biaya dari kegiatan bisnis yang kita lakukan. Biaya semakin besar (tidak efisien) atau keputusan bisnis yang tidak tepat (tidak efektif)/

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

## B. Manajemen Secara Fungsional dan Operasional

### 1. Fungsi-fungsi manajemen

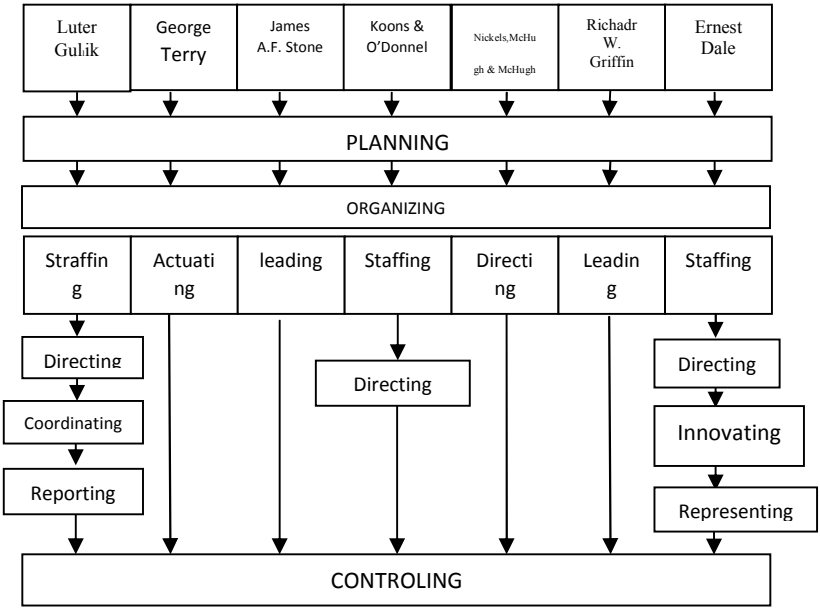
Fungsi-fungsi manajemen adalah serangkaian kegiatan yang dijalankan dalam manajemen berdasarkan fungsinya masing-masing dan mengikuti satu tahapan-tahapan tertentu dalam pelaksanaannya. Fungsi-fungsi manajemen, sebagaimana diterangkan oleh Nickles, McHoughand Hough (1997)terdiri dari empat fungsi, yaitu:

- Perencanaan atau planning, yaitu proses yang menyangkut upaya yang dilakukan untuk mengantisipasi kecendrungan di masa yang akan datangan penentuan strategi dan taktik yang tepat untuk mewujudkan target dan tujuan organisasi. Di antara kecenderungan dunia bisnis sekarang misalnya, bagaimana merencanakan bisnis yang ramah lingkungan, bagiamana merancang organisasi bisnis yang mampu bersaing dalam persaingan global, dan lain sebagainya.
- Pengorganisasian atau organizing,yaitu proses yang menyangkut bagaimana strategi dan taktik yang telah dirumuskan dalam perencanaan didesain dalam sebuah struktur organisasi yang tepat dan tangguh, sistem dan lingkungan organisasi yang kondusif, dan bisa memastikan bahwa semua pihak dalam organisasi bisa bekerja secara efektif dan efisien guna pencapaian tujuan organisasi.
- Pengimplementasian atau direction, yaitu proses implementasi rogram agar bisa dijalankan oleh seluruh pihak dalam organisasi serta proses memotivasi agar semua pihak tersebut dapat menjalankan tanggung jawabnya dengan penuh kesadaran dan produktivitas yang tinggi.
- Pengendalian atau pengawasan atau controling yaitu, proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan, dan diimplementasikan bisa berjalan

sesuai dengan target yang diharapkan sekalipun berbagai perubahan terjadi dalam lingkungan dunia bisnis yang dihadapi.

Beberapa liteatur megemukakan pengertian yang berbeda, namunmemililki esensi yang sama. Misalnya, Griffin megemukakan bahwa fungsi-fungsi manajemen adalah perencanaan (planning), pengorgaisasian (organizing), kepemimpinan (leading), dan pengawasan (controling). Griffin berbeda dalam hal leading, di mana Griffin bermaksud untuk untuk mengemukakan bahwa kepemimpinan memiliki pengeruh ikut agar kegiatan manajemen dapat dilaksanakan dengan baik. Pendapat Griffin itu sejalan dengan James AF Stoner yang menempatkan fungsi leading sebagai ganti dari directing. Secara ringkas, berbagai pendapat para ahli manajemen dalam mengemukakan fungsi-fungsi manajemen ini dapat dilihat pada gambar berikut.

Gambar : 2.1
Fungsi manajemen



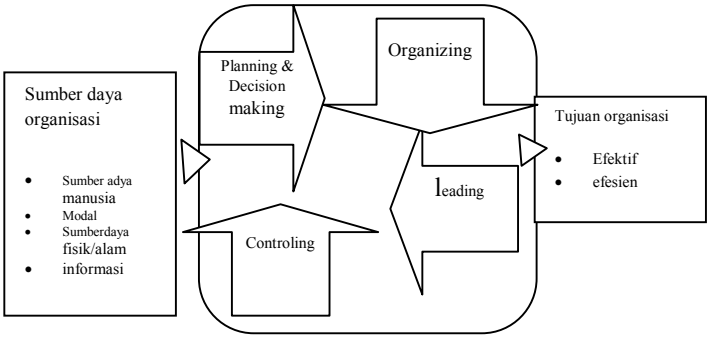
Dari gambar tersebut dapat dilihat bahwa para ahli manajemen berbeda pandangan dalam mengemukakan fungsi-fungsi manajemen, selain *planning, organizing, directing, dan controlling,* Ernest Dale mengungkapkan bahwa inovasi merupakan salah satu fungsi manajemen yang harus dilakukan jika manajemen ingin berfungsi baik dalam meraih tujuan organisasi. Di sisi lain, Gullick memandang bahwa koordinasi merupakan fungsi yang harus dilakukan oleh orang-orang dalam organisasi agar dapat meraih tujuan.

Sekalipun para ahli manajemen tersebut memiliki perbedaan pandangan dalam hal melihat fungsi-fungsi manajemen akan tetapi esensinya tetap sama, bahwa:

a. Manajemen terdiri dari berbagai proses yang terdiri dari tahapan-tahapan tertentu yang fungsinya untuk mecapai tujuan organisasi.
b. Setiap tahapan memiliki keterkaitan satu sama lain dalam pencapaian tujuan organisasi.

Secara diagramatis, jika kita kaitkan antara tujuan organisasi (yang harus dicapai secara efekti dan efesien) dan sumber-sumber daya organisasi dengan fungsi-fungsi mnajemen yang baru saja diterangkan, maka dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar : 2. 2
Tujuan organisasi dan sumber-sumber daya organisasi



Gambar tersebut menerangkan bahwa fungsi-fungsi manajemen diperlukan agar keseluruhan sumber daya organisasi dapat dikelola dan dipergunakan secara efektif dan efisien sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

**2. Kegiatan-kegiatan dalam Fungsi Manajemen**

Kegiatan apa saja yag termasuk di dalam fungsi-fungsi manajemen tersebut? Jika kita menggunakan fungsi-fungsi manajemen menurut Nickles,McHugh and McHugh, maka beberapa kegiatan yang terkait dengan setiap fungsi manajemen adalah sebagai berikut:

a. Fungsi Perencanaan
   - Menetapkan tujuan dan target bisnis
   - Merumuskan strategi untuk mencapai tujuan dan target bisnis tersebut
   - Menentukan sumber-sumber daya yang diperlukan
   - Menetapkan standar/indicator keberhasilan dalam pecapaian tujuan dan target bisnis.

b. Fungsi Pengorganisasian
   - Mengalokasikan sumber daya, merumuskan dan menetapkan tugas, dan menetapkan prosedur yang diperlukan.
   - Menetapkan struktur organisasi yang menunjukkan adanya garis kewenangan dan tanggung jawab.
   - Kegiatan perekrutan, penyeleksian, pelatihan, dan pengembangan sumber daya manusia/tenaga kerja.
   - Kegitan penempatan sumber daya manusia pada posisi yang paling tepat.

c. Fungsi Pengimplementasian
   - Mengimplementasikan poses kepemimpinan dan pemberian motivasi kepada tenaga kerja agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan
   - Memberikan tugas dan penjelasan rutin mengenai pekerjaan

- Menjelaskan kebijakan yag ditetapkan

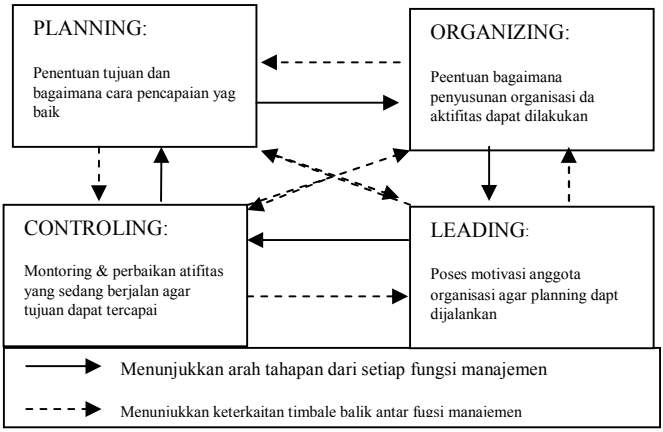
d. Fungsi pegawasan
    - Mengevaluasi keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis sesuai dengan indicator yang telah ditetapkan.
    - Mengmbil langkah klarifikasi dan koreksi atas penyimpanan yag mungkin ditemukan
    - Melakukan berbagai alternatif solusi atas berbagai masalah yang terkait dengan pencapaian tujuan dan target bisnis.

Sebagai contoh marilah kita gunakan bisnis restoran. Untuk menjalankan kegiatan bisnis restoran, misal yang termasuk dalam kegiatan **perencanaan** adalah ketika kita menetapkan mengapa kegiatan bisnis restoran dilakukan, dan bagaimana agar kita dapat memenuhinya. Apa yang ingin dicapai dari kegiatanbisnis tersebut kemudian dituangkan dalam tujuan, strategi, dan rencana kegiatan. Adapun yang termasuk dalam kegiatan **pengorganisasian** adalah ketika kita menetapkan berapa bayak orang yang kita perlukan untuk menjalankan bisnis restoran atau rumah makan, tugasnya apa saja, termasuk didalamya bagaimana mendapatkan orang-orang tersebut untuk bisa bekerja sama dengan kita. Yang tercakup dalam kegiatan **pengimplementasian,** misalnya adalah proses pngerjaan yang dilakukan oleh setiap orang-orang yang bekerja bersama kita, proses memotivasi orang-orang agar bisa bekerja dengan berorientasi pada kualitas, proses bagaimana kita dapat memahami setiap motivasi dan perubahan yang ada pada orang-orang yang bekerja dengan kita, hingga proses bagaimana kita dapat memahami keluhan-keluhan yang mugkin disampaikan kepada kita. Kegiatan **pengendalian** dan **pengawasan** meliputi, misalnya kegiatan pengecekan apakah para pegawai kita telah melayani pelanggan dengan baik, apakah makanan yang disajikan tidak basi, dan sebagainya. Keseluruhan proses tersebut di atas akan diterangkan secara lebih jauh dalam buku ini. Namun, sebagai pengantar, keseluruhan poses ini akan lebih

dipahami ketika kita mencoba memahami proses manajemen dari sudut operasionalnya.

Pada gambar berikut ini mencoba menggambarkan bagaimana kegiatan-kegiatan dalam setiap fungsi manajemen terkait satu sama lain dalampencapaian tujuan organisasi.

Gambar : 2.3
Fungsi manajemen dalam pencapaian tujuan organisasi




## C. Fungsi Operasional Dari Manajemen

Pada pelaksanaannya, fungsi-fungsi manajemen yang dijalankan menurut tahapan-tahapan tertentu akan sangat berbeda jika didasarkan pada fungsi operasioalnya. Secara operasional, fungsi perencanaan (plannig)untuk sumber daya manusia akan sangat berbeda dengan fungsi perencanaan untuk sumber daya fisik/alam atau untuk keuangan. Demikian juga akan berbeda jika dilihat dalam fungsi pengorganisasiannya, pengarahanya, hingga pengawasannya. Belum lagi jka dari jenis organisasinya, fungsi perencanaan, pengorganisasian. Pengarahan, dan pengawasan bagi organisasi politik akan berbeda dengan organisasi bisnis maupun oganisasi sosial. Karena buku ini ditujukan terutama unutk oganisasi bisnis, maka

akan dibatasi pembahasannya lebih pada organisasi bisis. Berdasarkan operasionalnya, maka manajemen orgaisasi bisnis dapat dibedakan secara garis besar menjadi fungsi-fungsi sebagai berikut:

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

**1. Manajemen Sumber daya Mausia**

Manajemen sumber daya manusia adalah penerapan manajemen berdasarkan fugsinyauntuk memperoleh sumber daya manusia yang terbaik bagi bisnis yang kita jalankan dan bagaimana sumber daya manusia yang terbaik tersebut dapat dipelihara dan tetap bekerja bersama kita dengan kualitas pekerjaan yang senantiasa kostan ataupun betambah. Jika kita berbisnis sablon misalnya, maka sumber daya manusia yag terbaik adalah mereka yang memiliki keahlian dalam menyablon dengan cepat, rapi, namun ditunjang pula oleh kreativitas dan jiwa seni yang dimiliki. Jika kita bisnis restoran, maka sumber daya manusia yang kita perlukan di antaranya adalah mereka yang memiliki keahlian memasak untuk bagian dapurnya, serta keahlian pembukuan dan akuntansi untuk bagia keuangan.

**2. Manajemen Produksi.**

Manajemen produksi adalah penerapan manajemen berdasarkan fungsinya untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan standar yang diterapkan berdasarkan keiginan konsumen, dengan teknik produksi yang seefissien mungkin. Kegiatan produksi pada dasarnya merupakan proes bagaimana sumber daya input dapat diubah menjadi produk output berupa barang atau jasa. Untuk kasus bisnis sablon, manajemen produksi mencakup bagaimana bahan-bahan baku, proses penyablonan, hingga penyelesaian poduk sablon dapat dilakukan secara efesien namun tetap trcapai kualitas poduknya sesuai

dengan standar yag telah ditetapkan. Bahkan termasuk di dalam kegiata manajemen produksi adalah pemilihan lokasi produksi yang tepat, layout kegiatan produksi, hingga lokasi penyimpanan hasil produksi, dan lain sebagainya.

**3. Manajemen Pemasaran**

Manajemen pemasaran adalah kegiatan manajemen berdasarka fungsinya yang pada intinya berusaha untuk mengidentifikasi apa sesungguhnya yang dibutuhkan oleh konsumen, dan bagaimana cara pemenuhannya dapat terwujudkan. Untuk apa mengidentifikasi apa saja yang dibutuhkan oleh konsumen, maka pembisnisperlu melakukan riset pemasaran, di antaranya berupa survei tentang keinginan konsumen, sehingga pebisnis bisa mendapatkan informasi mengenai apa yang dubutuhkan oleh konsumen. Infomasi mengenai kebutuhan konsumen ini kemudian diteruskan kebagian produksi untuk dapat diwujudkan. Setelah output produk terwujud, maka manajemen pemasaran kemudian juga melakukan kegiatan dalam proses penyampaian produk pada konsumen. Untuk kasus bisnis sablon, yang termasuk di dalam kegiatan manajemen pemasaran adalah diantaranya melakukan identifikasi jenis sablon yang saat ini sedang diminati oleh konsumen, apakah sudah ada pebisnis sablon yang memenuhi minat consumen tersebut, berapa daya kemampuan belinya, bagaimana agar perusahaan kita atau bisnis kita dapat menjawab keinginan dan minat konsumentersebut, termasuk dalam kegiatan ini adalah proses menjual (*selling*)akan produk yang mudah dihasilkan tadi.

4. **ManajemenKeuangan**

Manajemen keuangan adalah kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya yang pada intinya berusaha untuk memastikan bahwa kegiatan bisnis yang dilakukan mampu mencapai tujuan secara ekonomis, yaitu diukur bedasarkan profit. Tugas manajemen keuangan, di antaranya merencanakan

dari mana pembiayaan bisnis diperoleh, dan degan cara bagaimana modal yang telah diperoleh dialokasikan secara tepat dalam kegiatan bisnis yang dijalankan. Termasuk ke dalam kegiatan yang dipergunakan untuk penjualan poduk dapat selalu melebihi dari segala biaya yang telah dikeluarkan, sebagai sebuah indikator pencapaian profit perusahaan.

**5. Manajemen Infomasi**

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

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

# BAB III
# MANAJER DALAM KEGIATAN MANAJEMEN

## A. Manajer sebagai Pelakasna Manajemen

### 1. Peran Manajer Dalam Organisasi

Sebagimana halnya kita sering mendengar kata manajemen , maka kita pun tidak asing lagi dengan kata "manajer". Manajer pada dasarnya adalah subjek dari kegiatan manajemen. Artinya, manajer adalah orang yang melakukan kegiatan manajemen. Lebih lengkap lagi manajer adalah individu yang bertanggung jawab ecara langsung untuk memastikan kegiatan dalam sebuah organisasi dijalankan bersama para anggota dariorganisasi.

Dalam setiap organissi bisnis, manajer ini bertugas untuk memastikan bahwa keseluruhan tujuan yang telah ditetapkan oleh orgaisasi dapat diwujudkan melalui rangkaian kegiatan manajemen, baik yang bersifatfungsional maupun bersifat operasional, sebagaimana telah diterangkan pada bab sebelumnya.

Bagaimana dengan organisasi selain organisasi bisnis? Sama saja. Hanya peggunaan istilahnya saja yang sering kali dibedakan agar dapat dibedakan dengan bisnis pada umumnya yang terbiasa dengan penggunaan istilah manajer. Di organisasi lain, kadangkala peran manajer ini dijalankan oleh seorang ketua, wakil ketua, ataupun ketua bagian, ketua departemen, dan lainnya. Di sebuah Negara, maka peran ini dapat dipresentasikan oleh presiden, wakil presiden, ataupun para menteri misalnya. Pada intinya, tugas manajer atau istilah apa pun sebagai padanannya adalah untuk memastikan mewujudkan agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efesien melalui seragkaian kegiatan manajemen secara fungsional maupun operasional.

**2. Keahlian-keahlian Manajemen**

Untuk dapat mengimplementasikan kegitan manajemen tersebut sesuai dengan fungsinya masing-masing, maka diperlukan beberapa keahlian manajemen ( *managerial skills* ) yang diperlukan oleh setiap orang yang terlibat dalam kegiatan organisasi, khususnya oganisasi bisnis. Keahlian-keahlian tersebut meliputi :

- Keahlian teknis (*technical skills*), yaitu keahlian yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan spesifik tertentu, seperti mengoperasikan computer, mendesain bangunan, membuat *layout* perusahaan dan lain-lain.
- Keahlian berkomunikasi dan berinteraksi dengan masyarakat (*human relation skills*)yaitu keahlian dalam memahami dan melakukan interaksi dengan berbagaijenis orang di masyarakat. Di antara contoh keahlian ini adalah keahlian dalam bernegosiasi, memotivasi, meyakinkan orang, dan lain sebagainya.
- Keahlian konseptual (*conceptual skills*) yaitu keahlian dalam berfikir secara abstrak, sistematis, termasuk di dalamnya mendiagnosa dan menganalisis berbagai masalah dalam situasi yang berbeda-beda, bahkan keahlian untuk memprediksi di masa yang akan datang.
- Keahlian dalam pengambilan keputusan (*decision making skills*) yaitu keahlian utuk megidentifikasi malah sekaligus menawarkan berbagai alternatif solusi atas permasalahan yang dihadapi
- Keahlian dalam mengelola waktu (*time management skills*), yaitu keahlian dalam memanfaatkan waktu secara efektif dan efesien.

Beberapa keahlian lain saat ini juga menjadi keahlian yang diperlukan dalam manajemen atau pengelolaan bisnis, terutama jika dikaitkan dengan persaingan bisis global. Di antara keahlian tersebut adalah:

- Keahlian dalam manajemen global (*global management skills*) yaitu keahlian manajerial yang tidak saja terfokus

pada suatu keadaan di Negara tertentu, akan tetapi juga lintas Negara bahkan lintas budaya.

- Keahlian dalam hal teknologi (*tecgnologicalskills*), yaitu keahlian manajerial dalam mengikuti dan menguasai berbagai perkembangan teknologi yang terjadi.

Keseluruhan keahlian manajemen tesebut tentunya pelu untuk dimiliki oleh setiap pelaku bisnis sekiranya ingin mewujudkan tujuan bisnisnya. Terlebih jika dikaitkan dengan persaingan bisnis yang semakin ketat dan perkembangan teknologi yang sangat ketat, keahlian tunggal saja tidak cukup untuk memenangkan persaingan.

### 3. Tingkatan-tingkatan Manajemen

Pada praktiknya, sangat jarang seseorag dapat menguasai secara sekaligus berbagai keahlian manajemen tersebut. Misalnya saja, adalah sangat sulit unuk mendapatkan seorang pebisnis sablon yang selain ahli dalam menyablon, pandari bernegosiasi dalam meraih konsumen, amun juga sekaligus hemat dalam membelanjakan uangnya. Pada praktiknyabebagai keahlian tersebut diperlukan dalam kegiatan bisnis berdasarkan peran dan tugas masing-masing orang dalam sebuah organisasi bisnis. Tugas dan peran dari setiap orang tesebut secara organisasional dibagi menjadi beberapa tingkatan yang dinamakan sebagai tingkatan-tingkatan manajemen atau hierarki manajemen.

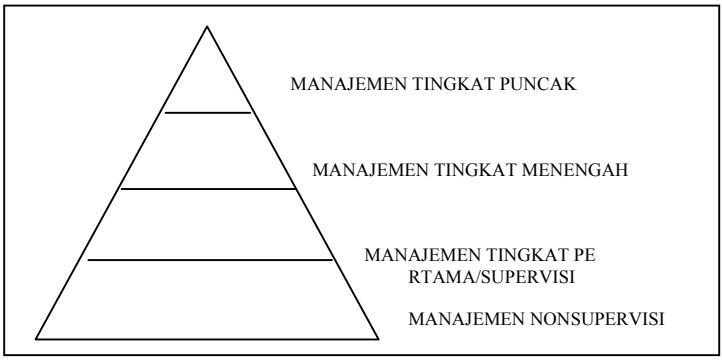
Ada beberapa tingkatan manajemen sebagaimana dikemukakan oleh Nickles, McHugh and McHugh (1997) tingkatan-tingkatan manajemen tersebut meliputi:

- Manajemen tingkat puncak atau top management, yang bisaanya tediri dari direktur utama, presiden direktur, atau wakil direktur. Untuk manajemen tingkat ini, keahlian terutama diperlukan adalah keahlian dalam hal konseptual, komunikasi, pengambilan keputusan, manajemen global dan manajemen waktu.

- Manajemen tingkat menengah atau *maddle management,* yang bisaanya terdiri dari para manajer, kepala devisi atau departemen, atau kepala cabang. Untuk manajemen tingkat menengah ini, keahlian yang diperlukan di antaranya ialah keahlian keahlian koseptual, komunikasi, pengambilan keputusan, manajemen waktu, dan juga tehnikal.
- Manajemen supervisi atau tingkat pertama atau *supervisory or first-lina management, supervisory or first-lina management,*yang bisaanya terdiri dari para suprvisi, ketua kelompok, dan lain sebagainya. Di antara keahlian yang terutama perlu dimiliki adalah keahlian komunikasi, pengambilan keputusan, manajemen waktu, dan tehnikal
- Manajemen non supervisi atau *non-supervisiory management,* yang bisaanya terdiri dari para tenaga krja tingkat bawah pada umumnya seperti buruk, pekerja bangunan, dan lain-lain. Keahlianyang terutama perlu dimliki dalam level ini adalah tehnikal, komunikasi, dan manajemen waktu.

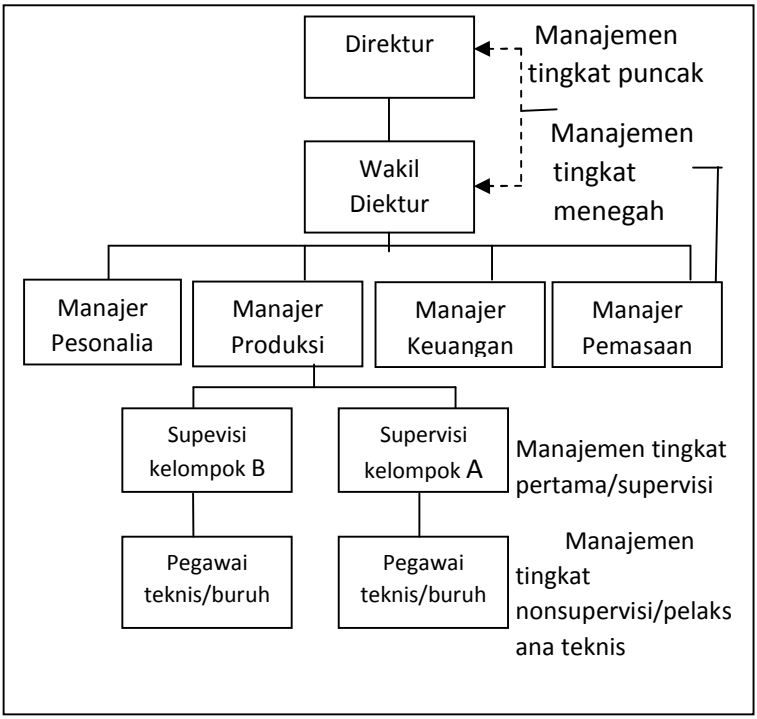
Secara diagram dapat dilihat tingkatan-tingkatan manajemen di atas yaitu:

Gambar : 3.1
Diagram tingkatan manajemen



Pada gambar tersebut ditunjukkan tingkatan-tingkatan manajemen melalui gambar segitiga di mana manajemen tingkat puncak berada di bagian paling atas dan manajemen onsupervisi berada di bagian yang paling bawah dari segitiga tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen tingkat puncak secara jumlah adalah paling sedikit dari sebuah orgaisasi akan tetapi merupakan penanggung jawab tetinggi di sebuah organisasi. Sedangkan manajemen nonsupervisi merupakan jumlah yag paling banyak dalam sebuah organisasi dan lebih cendrung sebagai pelaksana teknis dari sebuah organisasi. Dalam sebuah oganisasi posisi dari setiap tingkatan manajemen dapat dilihat pada bagan organisasi berikut :

Gambar : 3.2
Posisi manajemen dalam organisasi



Contoh dari manajemen tingkat puncak adalah, misalnya untuk posisi direktur dan wakil direktur. Sebagai manajer tingkat puncak yang jumlahnya paling sedikit di sebauah organisasi, seorang manajer tingkat puncak bertanggung jawab atas keseluruhan jalannya oganisasi. Untuk manajer tingkat menegah bisaanya ditempati oleh para manajer bagian operasional dari mulai pemasaran, personalia, produksi, dan keuangan. Masing-masing manajer pada tingkat menengah inilah yang paling bertanggungjawab atas keseluruhan kegiatan perusahaan yang terkait dengan bagian operasional tersebut. Untuk manajer tingkat petama atau supervisibisaanya bertugas sebagai pembantu manajer operasional untuk mengawasipara tenaga teknis atau buruh agar pekerjaan yang dibebankan kepadanya tidak terbengkalai, dan apa yang telah direncanakan disetiap bagianoperasionl dapat dilaksanakan sebagaimana mestinya. Adapun bagi manajemen nonsupervisi bisaanya ditempati oleh para pekerja teknis atauburuh yang bertugas menjalankan kegiata-kegiatan implementatif sebagaimana telah ditugaskan oleh para manajer tingkat puncak melalui manajer tingkat menengah dan supervisor.

Pada praktiknya beberapa keahlian manajemen yang sangat beragam berdasarkan tingkatan-tingkatan manajemennya sangat bersifat relatif dan tergantung pada budaya organisasibisnis yang dijalankan. Jika budaya perusahaan yang dikembangkan cenderung terbuka dan demokratis, maka bisa jadi hampir seluruh personal di perusahaan dituntut untuk menguasai keahlian-keahlian manajemen sebagaimana diterangkan di atas. Bahkan sulit untuk dibedakan keahlian mana yang harus dimiliki oleh setiap tingkatatn manajemen. Perbedaan pada tingkat manajemen hanya bisa dilihat pada saat masing-masing personal mengimplmentasikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Namun, sekiranya budaya perusahaan yang dikembangkan cenderung tertutup dan bersifat *top-down policy,* maka bisa jadijenis-jenis keahlian tersebut akan dapat dibedakan berdasarkan tingkatan-tingkatan manajemennya.

## B. Manajemen sebagai Seni dan Sains

### 1. Pengetahuan dan Pengalaman dalam Ilmu Manajemen

Jika kita berkeinginan untuk dapat menjadi seorang manajer yang baik,manakah yang harus dikuasai, pengetahuan mengenai manajemen atau pengalaman sebagai manajer? Salah satu keunikan dari ilmu manajemen adalah bahwa mereka yang menguasai pengetahuan manajemen belum tentu memiliki pengalaman atau mampu untuk menjalankan kegiatan manajemen dalam praktik. Sebaliknya pula, belum tentu mengerti akan kerangka teoitis atau pengetahuan mengenai kegiatan manajemen yang telah dijalankan. Yang terbaik tentu sajajika kedua-duanya dapat dipadukan, seseorang yang banyak mengetahui dan menguasai pengetahuan mengenai manajemen sebaiknya mengimbangi pengetahuanya secara teoritis dengan pengalaman melalui praktik di dunia nyata,misalnya dalam dunia organisasi. Seorang mahasiswa jurusan manajemen, misalnya, sebaiknya juga mengikuti berbagai kegiatan organisasi agar pengetahuan manajemen yang dipelajarinya akan semakin dimengerti secara praktik.

Dalam tradisi pembelajaran Tao, ada anggapan bahwa:

*Saya dengar maka saya lupa,*
*Saya lihat maka saya ingat,*
*Saya kerjkan maka saya mengerti.*

Pengetahuan kita akan manajemen akan semakin kita pahami sekiranya kita padu dengan kegiatan praktik. Banyak pengusaha-pengusaha yang telah berhasil dalam kegitan bisnisnya, padahal tidak pernah mengecap pendidikan di jurusan manajemen. Sebaliknya banyak pula yang lulusan sekolah manajemen tidak dapat berbuat apa-apa ketika pertamakali bekerja dikarenakan miskin pengalaman secara praktik. Tidak heran mengapa sekarang sekolah-sekolah manajemen mulai mengubah paradigma pembelajaranya dengan memadukan antara teori dan praktik. Salah satu caraya adalah dengan mengundang para praktisi untuk mengajar di sekolah-sekolah

manajemen atau memberikan kesempatan para mahasiswanya untuk melalui proses magang di perusahaan-perusahaan agar dpat belajar secara aplikatif. Bentuk lain juga dapat dilakukan seperti malakukan metode dinamis dalam pembelajaran manajemen di kelas. *Role playing,* dinamika kelompok, studi kasus, adalah diantara beberapa metode yang cukup efektif mendekatkan para mahasisiwa dari teori kepada pemahaman praktik.

**2. Manajemen: Seni atau Sains?**

Berdasarkan pengertian di atas, maka sering didapati pertanyaan apakah manajemen itu seni atau sains? Seni di satu sisi bersifat dinamis, tidak berpola tunggal, dan menunutut adaya kreativitas dan keterlibatan di dalamnya. Sedangkan di sisi lain, sains cenderung bersifat statis, berpola tunggal berdasarkan pembuktian ilmiah, dan menuntut adanya tahapan-tahapan yag sistematis. Kedua pendapat tersebut memiliki keunggulan masing-masing sekaligus keterbatasannya. Untuk dapat menyelasaikan berbagai hal dalam sebuah organisasi, diperlukan adanya tahapan-tahapan kegiatan yang satu sama lainnya harus saling berhubungan. Sebagai contoh, misalnya jika kita berbisnis restoran, maka diperlukan tahapan-tahapan dari mulai pendirian atau penyewaan rumah makan, penentuan jumlah tenaga kerja yang diperlukan, penentuan peralatan dan perangkat yang dibutuhkan, hingga tahapan belanja harian penjualan makanan kepada pembeli makanan di restoran kita, dan lain-lain. Bahkan agar pembeli atau konsumen yang membeli makanan di restoran kita merasa puas, diperlukan pula tahapanuntuk melatih para pelayan restoranagar dapat melayani pembeli dengan ramah, bersahabat, dan juga cepat. Akan tetapi di sisi lain, bagaimana cara yang terbaik dalam melayani pembeli dengan ramah dan bersahabat juga tidak cukup hanya melalui pelatihan, karena berkomunikasi dengan orang-orang juga memerlukan seni yang sangat ditentukan oleh pengalaman dan sifat dari pelayan restoran yang kita miliki. Disinilah seni juga memiliki peran selain

tahapan-tahapan tadi. Jika kita adalah pemilik dari restoran, bagaimana kita memperlakukan tenaga kerja kita juga sangat memerlukan seni dalam menghadapi orang-orang. Di sinilah barangkali manajemen sebagai seni maupun sains dipadukan. Manajemen sebagai seni dapat dilatih melalui intuisi dan pengalaman dalam menghadapi kasus-kasus. Adapun manajemen sebagai sains bisa dipelajari melalui pendidikan dan pelatihan.

# BAB IV
# PERKEMBANGAN ILMU MANAJEMEN

## A. Sejarah Ilmu Manajemen

### 1. Apakah Manajemen Merupakan Ilm Baru?

Sesungguhnya bukti adanya manajemen telah lama ada jauh sebelum, misalnya, Indonesia merdeka. Salah satu bukti betapa manajemen telah ada adalah dengan adanya bukti Piramida di Mesir. Adanya bangunan itu menunjukkan bahwa pada zaman dulu telah ada serangkaian kegiatan yang diatur sedemikian rupa, mengikuti tahapan-tahapan tertentu telah disiapkan hingga bangunan piramida Yang megah ditengah gurun pasir dapat menjadi decak kagum masyarakat di seluruh dunia dari dulu hingga sekarang. Dari sejarah dapat kita ketahui bahwa tidak kurang dari ribuan orang telah telibat dalam pembangunan Piramida di Mesir.

Selain Piramida itu kita juga dapat melihat adanya benteng raksasayang berdiri sepanjang ribuan kilometer di Cina. Benteng ini juga menunjukkan betapa orang-orang Cina dahulu telah melakukan kegiatan manajemen (dalam bentuk apapun kegiatan manajemen itu ) sehingga bangunan manajemen yang kokoh itu dapat tetap bertahan hingga hari ini. Di Mekkah, terdapat juga bangunan Ka'bah yang sepanjang tahunnya menjadi kunjungan rutin bagi para ummat muslim dari seluruh dunia yang menunaikan ibadah haji ataupun Umrah. Bangunan Ka'bah ini pertama kali didirikan pada zaman Nabi Ibrahim, artinya entah betapa ratus atau ribu tahun sebelum masehi, sekalipun mengalami perubahan, namun Ka'bah ini tetap bertahan dari zaman Nabi Muhammad hingga saat ini. Kekuatan bangunan ka'bah ini sebagaimana bangunan-bangunan yang lain telah menunjukkan bahwa pada zaman dahulu manajemen telah diketahui dan dijalankan oleh umat manusia, walaupun tidak dalam pengertian seperti sekarang. Banyak lagi contoh yangdapat kita lihat sebagai bukti bagaimana orang-orang

dahulu telah menerapkan manajemen dalam kehidupannya. Alexander *the great* telah menerapkan konsep staf organisasi dalam melakukakn kampanye militernya. Menara Pissa di Itali, Candi Borobudur di Indonesia, hingga berbagai bukti sejarah lainnya yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Kesemua bukti itu menunjukkan bahwa sesungguhnya manajemen bukan merupakan ilmu baru, bahkan dalam konsep yang paling tradisional sekalipun, telah dikenal dan dijalankan oleh orang-orang terdahulu.

### 2. Proses dalam Ilmu Manajemen

Manajemen secara keilmuan baru terumuskan kurang lebih di akhir abad 18 atau awal abad 19 Masehi. Di antara tokoh yang mula-mula memperkenalkan manajemen secara keilmuan adalah Robert Owen (1771-1858) dan Carles Babbage (1792-1872).

Owen, seorang pembaru dan industrialis dari Ingris adalah di antara tokoh pertama yang menyatakan perlunya sumber daya manusia dalam organisasi dan kesejahteraan pekerja. Sedangkan Babbage, seorang ahli matematika dari inggris adalah orang yang pertama kali berbicara mengenai pentingnya efesiensi dalam proses produksi. Dia meyakini akan perlunya pembagian kerja dan perlunya penggunaan matematika dalam efisiensi penggunaan fasilitas dan material produksi. Setelah owen dan babbage, tokoh-tokoh manajemen lain bermunculan seiring dengan perubahan besar-besaran dari kegiatan revolusi industri dan perkembangan kegiatan ekonomi dari satu negara ke Negara lainnya.

## B. Tiga Kelompok Pemikiran Dalam Ilmu Manajemen

### 1. Persepektif Manajemen Klasik

Apa yang telah dikenalkan Owen dan Babbage pada akhir abad 19 memberikan kontribusi yang berharga bagipara praktisi manajemen bahwa organisasi bisnis perlu dikelola secara benar,

terutama jika organisasi tersebut berskalabesar dan melibatkan banyak sekali orang dan sumber daya yang harus dikelola. Konstribusi Owen dan Babbage seolah telah membukakan mata para praktisi bisnis pada saat itu bagaimana seharusnya bisnis dijalankan. Bermunculan pula setelah itu berbagai persepektif dalam ilmu manajemen sebagai alat untuk menjalankan organisasi bisnis. Di antara persepektif yang muncul adalah kelompok pertama yang dikenal sebagai persepektif manajemen klasik atau *classical management* . persepektif ini terbagi menjadi dua bagian besar,yaitu mereka yang memandang manajemen sebagai sebuah proses saintifik (*scientific management*) dan manajemen sebagai sebuah kegiatan administrasi (*administrative management*)

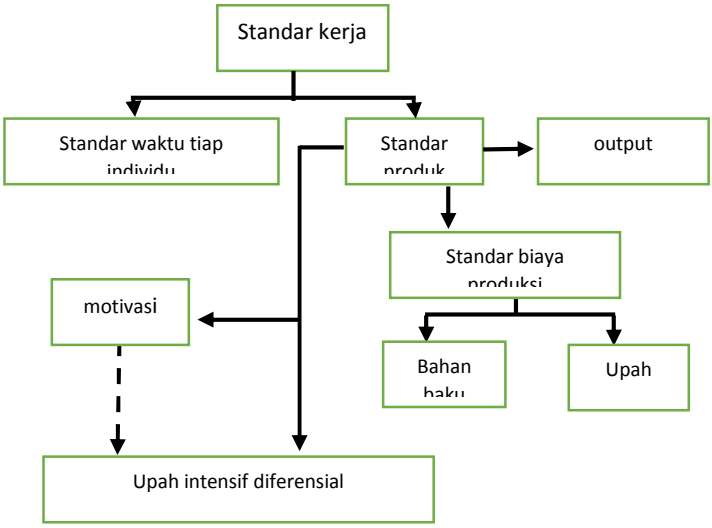
a) Kelompok Manajemen ilmiah atau saintifik

Di awal abad 20.Produktifitas menjadi salah satu masalah terbesar yang dihadapi oleh organisasi bisnis. Bisnis pada saat itu sangat berkembang dan modal juga tersedia dengan mudah, akan tetapi output yang dihasilkan oleh para pekerja, terutama yang memenuhi standar tidak dapat memenuhi kebutuhan masyarakat. Fenomena ini menunjukkan bahwa produktifitas pekerja dalam menghasilkan output produk yang diperlukan olek masyarakat sangat rendah. Para manajer berusaha mencari jalan keluar untuk memperbaiki produktifitas ini. Di antara ide yang telah dihasilkan adalah dengan meningktakan produktifitas kerja secara individual. Ide yang dihasilkan pada masa ini pada giliran berikutnya dikenal dengan kelompok aliran manajemen saintifik. Di antara tokoh-tokoh kontributor dalam kelompok ini adalah Fredich Winslow Taylor (1856-1915), Frank Gilberth (1868-1924), dan Lilian Gilberth (1878-1972).

Di antara kontribusi yang pernah diberikan Taylor adalah apa yang dinamakan dengan*time and motion syudies* atau studi mengenai penetapan standar kerja yang didasarkan pada perhitungan waktu. Ide ini dirumuskan pada saat taylor bekerja di Midvale Steel Company di Philadelphia. Ide ini berangkat dari kenyataan bahwa para pekerja di perusahaan bekerja di bawah

standar dari apa yang sebenarnya mampu mereka kerjakan. Sacara ringkas apa yang di kenalakan Taylor diterangkan pada gambar berikut.

Gambar : 4.1
Konsep pencapaian tujuan menurut “tailor”




Taylor menyatakan bahwa untuk mencapai tujuan sebuah perusahaan, misalnya meningkatkan profit perusahaan, maka produktifitas perlu ditingkatkan. Produktifitas dapat diukur dari tingkat output dan prestasi kerja. Produktifitas yang baik tercapai manakala prestasi kerja yang dihasilkan oleh pekerja dapat menghasilkan output produk sesuai dengan yang ditargetkan, baik dari segi jumlah maupun dari segi kualitas yang memenuhi standar produk yang telahditetapkan.

Untuk dapat meningkatkan prestasi kerja, bagi Taylor perlu diberikan upah insentif, yang diberikan agar motivasi pekerja menjadi tinggi sehingga tingkat output menjadi tinggi atau meningkat. Upah insentif bagi Taylor dinamakan sebagai upah onsentif diferensial (piecework *pay sistem*), yaitu upah yang diberikan kepada pekerja secara berbeda ditentukan

berdasarkan kemampuan pekerja dalam memenuhi standar yang telah ditetapkan. Bagi mereka yang mampu memenuhi standar maka diberikan upah yang lebih baik, sedangkan bagi mereka yang tidak mampu memenuhi standar maka upah yang diberikan di bawah dari mereka yang mampu memenuhi standar. Pendekatan ini dilakukan agar produktifitas meningkta sehingga terjadi peningkatan produksi sekaligus efisiensi,yang pada akhirnya akan memberikan kemungkinan peningkatan profit.

Untuk lebih jelasya perhitungan pemberian upah intensif difeensial ini dapat dijelaskan melaui cotoh berikut:

Misalnya diketahui bahwa standar pengerjaan ouput adalah 3 unit output /jam. Jam kerja standar perhari adalah 8jam. Maka standar output perhari adalah 24 unit atau standar pengerjaan output ikalikan dengan jam kerja standar perhari. Tarif upah diberikan jika output yang dihasilkan sesuai atau di atas standar: Rp 2.000 per unit. Sedangkan tarif upah yang diberikan jika output yang dihasilkan dibawah standar Rp 1750 per unit. Jika A mampu mengerjakan 25 unit output perhari , B mampu mengerjakan 20 unit perhari dan C mampu mengerjakan 24 unit, maka upah insentif yang diterima masing-masing pekerja adalah seperti yan terlihat pada table berikut.

Tabel : 4.1

Upah insentif yang diterima

| pekerja | Kemampuan pengerjaan dan jumlah upah yang diterima |
|---|---|
| A | Karena mampu mengerjakan 25 unit atau di atas sandar, maka upah yang diberikan adalah 25 unit x Rp 2000 = Rp 50000 |
| B | Karena pengerjaannya hanya 20 unit atau di bawah standar, maka upah yang diberikan adalah 24 unit x Rp 1750 = Rp 35000 |
| C | Karena pengerjaannya sebanyak 24 unit atau sesuai dengan standar, maka upah yang diberikan adalah 24 unit x Rp 2000 = Rp 48000 |

Setelahsukses di Midvale steel Company, Taylor bekerja di berbagai perusahaaan lainnya, seperti diantaranya Simonds Rolling Machine Company dan Bethlehem Steel Company. Di antara kontribusi yang dihasilkan adalah sebagaimana ketika dia berada di perusahaan Simonds. Taylor merumuskan dan memperkenalkan konsep desain pekerjaan, cuti untuk pemulihan produktifitas kerja, termasuk mengimplementasikan upah intensif diferensial yang telah dijalankannya di perushaan sebelumnya. Apa yang telah dirumuskan tersebut dinamakan sebagai *sciencific management approach* atau pendekatan manajemen saintifik. Pendektan ini dirumuskan mewlalui langkah-langkah proses sebagaimana pada tabel berikut:

Tabel : 4.2
Langkah-langkah pendekatan proses

| |
|---|
| Merumuskan pendekatan adalah setiap jeis pekerjaan untuk menggunakan menggantikan pendekatan yang lama sudahdianggap baku. |
| Secara ilmiah dilakukan seleksi atas tenaga kerja dan pemberian pelatihan bagi tenaga kerja agar dapat menjalankan tugas sebagaimana dijelaskan dalam langkah pertama |
| Memberikan pengarahan dan penetapan atas pekerja untuk memastikan bahwa mereka melakukan pkerjaan yang telah ditugaskan sesuai dengan standar |
| Melanjutkan langkah-langkah pengerjaan sebagaimana yang telah dicapai pada langkah-langkah sebelumnya dengan menggunakan tenaga kerja yang mampu menyelesaikan pekerjaan sebagaimana mestinya. |

*TaIylor* meyakini bahwa mereka yang mengikuti langkah-langkah yang dirumuskannya tersebut akan mampu meningkatkan efisiensi dalam setiap pekerjaan yang dilakukannya.

Secara ringkas keempat lengkah tersebut lebih dikenal sebagai 4 prinsip dasar manajemen ilmiah dari Taylor yang terdiri dari:

1. Pengembangan metode ilmiah dalam manajemen agar metode terbaik dalam pengerjaan tugas dapat ditentukan.
2. Seleksi ilmiah untuk karyawan agar dalam pemberian tugasnya sesuai dengan kualifikasinya.
3. Pendidikan dan pengembangan ilmiah para karyawan.
4. Kerja sama yang baik antara manajemen an tenaga kerja.

Karena kontribusinya ini, Fredrigh W. Taylor dikenal sebagai bapak manajemen ilmiah atau *father of sciencific management.*

Selain Taylor, kontributor lainnya dalam kelompok manajemen ilmiah adalah pasangan suami-istri Frank dan Lilian Gilberth. Diantara kontribusi yang telah mereka berikan adalah metode efisiensi dalam pekrjaan konstuksi yag memerlukan pengaturan bahan-bahan bangunan. Metode yang mereka kenalkan telah mampu menigkatkan efisiensi pekerjaan konstruksi dan meningkatkan output sebesar 200 persen. Berbeda dengan suaminya, Lilian Gilberth banyak memberikan kontribusi dalam bidang psikologi industry dan manajemen sumber daya manusia, termasuk bagaimana pentingnya bekerja secara tim dalam sebuah organisasi bisnis. Secara ringkas pasangan ini telah membrikan kontribusi beupa metode-metode guna peningkatan efisiensi dalam bidang pekerjaan.

Selain pasangan itu dikenal juga seorang yang bernama Henry L. Gantt (1861-1919) yang memperkenalkan 4 gagasan untuk peingkatan kegiatan manajemen yaitu:

a. Kerja sama yang saling menguntungkan antara tenaga kerja dan pimpinan.
b. Seleksi ilmiah tenaga kerja atau karyawan
c. Sistem insentif untuk merangsang produktifitas karywan dan organisasi
d. Penggunaan instruksi-instruksi kerja yang terperinci

Sebagaimana kotributor yang lain, gagasan dari Gantt ini juga telah membantu manajemen dalam organisasi. Pendekatan yang akhirnya dikenal sebagai penyelesaian yang menguntungkan bagi semua pihak atau win-win solution, dapat dikatakan dilandasi oleh pendekatan dari Gantt ini. Selain gagasannya tersebut, Gantt juga memperkenalkan apa yag dinamakan sebagai "Bagan Gantt" yang kemudian banyak dikenal sebagai sebuah bagan *scheduling* atau kita kenal dengan *time schedule* (penjadwalan kerja). Bagan Gantt ini dibuat untuk kegiatan perencanaan, koordinasi,dan pengawasan poduksi. Sekalipun bagan ii sudah sangat berumur panjang, akan tetapi dalam banyak kegiatan, masih relevan untuk dipergunakan, karena pada dasarnya setiap pekerjaan memerlukan perencanaan pengerjaan dan waktu.

Salah satu persoalan yang sering kali dialami dalam organisasi adalah pemborosan dan ketidakefesienan atau efisiensi, ketidak efisienan sesungguhnya akan menjadi penghambat tercapainya tujuan. Berdasarkan hal ni, seorang benama Harrington Emerson (1853-1931) memberikan kontribusi berharga dalam dunia manajemen dengan memperkenalkan 12 prinsip-prinsip efisiensi:

a. Tujuan-tujuan dirumuskan dengan jelas
b. Kegiatan yang dilakukan harus masuk akal dan realistis
c. Adanya staf yang memilikikualifikasi yang tepat.
d. Adanya kedisiplinan.
e. Diperlakukannya pemberian kompensasi yang adil.
f. Perlu adanya laporan dari setiap kegiatan secara tepat, akurat, dan terpercaya, sehingga diperlukan semacam sistem informasi atau akuntansi.
g. Adanya kejelasan dalam pemberian perintah, perencanaan, dan pembagian kerja.
h. Adanya penetapan standar dari setiap pekerjaan, baik dari segi kualitas kerja maupun waktu pengerjaan.
i. Kondisi pekerjaan perlu distandarisasikan.
j. Kegiatan operasional harus juga distandarisasikan.

k. Intruksi-instruksi praktis tertulis harus dibuat secara standar.
l. Sebagai kompensasi atas efisiensi, perlu dibuat rencana pemberian insentif.

Sebagaimana halnya Gantt, prinsip-prinsip efisiensi dari Emerson sekalipun sudah lama, namun pada pelaksanaanya masih relevan untuk dipergunakan hingga saat ini.

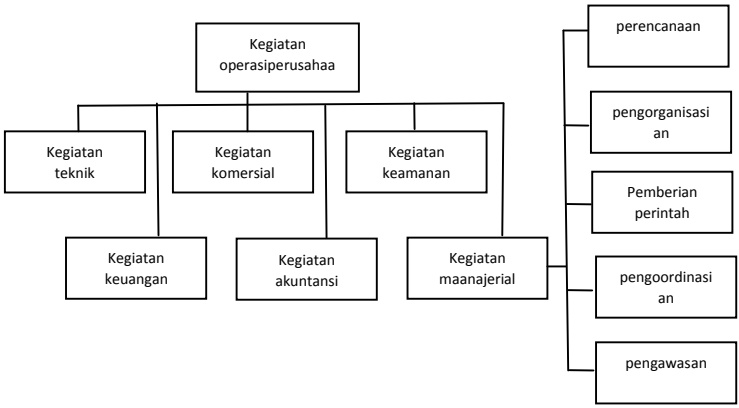
b). Kelompok Manajemen Administrasi

Berbeda dengan kelompok manajemen ilmiah yang memiliki pandangan bahwa peningkatan produktivitas organisasi dapat dicapai ketika produktivitas individu ditingkatkan, kelompok manajemen administrasi melihat bahwa perubahan produktivitas tersebut harus dilakukan secara menyeluruh dalam sebuah organisasi.perubahan produktivitas pekerja secara individual, menurut kelompok ini, tak akan berarti apa-apa jika faktor-faktor lain dalam organisasi secara keseluruhan tidak juga diperhatikan dan dilakukan perubahan. Di antara contributor kelompok ini adalah Henry Fayol (1841-1925), Lyndall Urwick (1891-1983) dan Max Weber (1864-1920).

Henry Fayol, seorang industrialis Prancis, sesungguhnya merupakan contributor utama dalam kelompok ini. Menariknya,dia tidak dikenal oleh para pebisnis dan praktisi manajemen selama hidupnya sehingga bukunya yang berjudul *General and industrial management* diterjemahkan ke bahasa Inggris pada tahun 1930. Berdasarkan pengalamannya, manajemen sangat memerlukan proses pengarahan yang dilakukan secara sistematis di antara pakerja dan manajer agar produktivitas organisasi secara keseluruhan meningkat. Jadi, tak hanya produktivitas individu saja yang diubah, tetapi juga produktivitas antarindividu, antarpekerja, dan juga termasuk antarmanajer. Selain kontribusi tersebut, Fayol juga termasuk tokoh pertama yang memperkenalkan kegiatan-kegiatan operasional darisebuah perusahaan, yaitu kegiatan teknis, kegiatan komersial, kegiatan keuangan, kegiatan keamanan, kegiatan akuntansi dan kegiatan manajerial. Adapun kegiatan

manajerial yang dimaksud adalah kegiatan yang terdiri dari fungsi-fungsi manajemen, perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pemberian perintah (*directing / leading*), pengoorganisasian (*coordinating*), serta pengawasan dan pengendalian (*controling*). Fayol meyakini bahwa keseluruhan fungsi manajemen ini merupakan inti dari kegiatan manajemen. Jika kita perhatikan pula, hampir seluruh buku manajemen (tidak terkecuali buku ini) sebagaimana keyakinannya, selalu memasukkan fungsi-fungsi manajemen sebagai inti dari kegiatan manajemen dan merupakan kegiatan utama yang terkait dengan tugas seorang manajer. Fayol mengilustrasikan pada gambar berikut:

Gambar : 4.2
Fungsi manajemen yang berkaitan dengan tugas manajer




Secara lebih rinci untuk dapat menjalankan keseluruhan fungsi-fungsi manajemen tersebut, maka Fayol memperkenalkan 14 prinsip yang mesti dijalankan agar keseluruhan fungsi manajemen dapat dilaksanakan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara lebih efektif dan efisien. Yaitu:

a. Pembagian kerja-yaitu adanya spesialisasi akan meningkatkan efisiensi pelaksanaan kerja.

b. Wewenang- yaitu adanya hak untuk memberi perintah dan dipatuhi.
c. Disiplin-harus ada respek dan ketaatan pada peranan-peranan dan tujuan organisasi
d. Kesatuan perintah-bahwa setiap pekerja hanya menerima instruksi tentang kegiatan tertentu hanya dari seorang manajer
e. Kesatuan pengarahan-kegiatan operasional dalam organisasi yang memiliki tujuan yang sama harus diarahkan oleh seorang manajer dengan penggunaan saty rencana.
f. Meletakkan kepentingan perseorangan di bawah kepentingan umum-kepentingan perseorangan harus diupayakan agar senantiasa di bawah kepentingan organisasi. Artinya prioritas harus didahulukan untuk kepentingan bersama dari pada kepentingan pribadi.
g. Balas jasa-kompensasi untuk pekerjaan yang dilaksanakan harus adil baik bagi karyawan maupun pemilik.
h. Sentralisasi- adanya keseimbangan antara pendekatan sentralisasi dengan desentralisasi
i. Garis wewenang (*scalar sistem*) – adanya garis wewenang dan perintah yang jelas.
j. Order-sumber daya organisasi termasuk sumber daya manusia, harus ada pada waktu dan tempat yang tepat. Penempatan orang-orang harus sesuai dengan pekerjaan yang akan dikerjakan.
k. Keadilan-perlakuan dalam organisasi harus sama dan tanpa ada diskriminasi.
l. Stabilitas staf dalam organisasi-perlu adanya kestabilan dalam menjalankan organisasi, tidak terlalu cepat ataupun terlalu lambat.
m. Inisiatif-setiap pekerja harus diberi kesempatan untuk mengembangkan dirinya dan diberi kebebasan untuk

merencanakan dan menjalankan tugasnya secara kreatif walaupun memungkinkan terjadi kesalahan.

n. *Esprit de corps* (semangat korps)-prinsip ini menekankan bahwa pada dasarnya kesatuan adalah sebuah kekuatan. Pelaksanaan operasional organisasi perlu memiliki kebanggaan, kesetiaan, dan rasa memiliki dari para anggota yang tercermin pada semangat korps/kebersamaan.

Selain Fayol, Lyndall Urwick juga menekankan pentingnya fungsi-fungsi manajemen dalam kegiatan organisasi. Setelah menyelesaikan kariernya sebagai kepala angkatan bersenjata di Inggris, Urwick lebih dikenal sebagai ahli dan konsultan manajemen. Dia melakukan integrasi atau penggabungan teori manajemen ilmiah sebagaimana dikenalkan oleh Taylor dan pasangan Gillberth dengan apa yang dikenalkan oleh Fayol. Di antara konstribusinya adalah lahirnya semacam panduan atau *guidelines* bagi pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen dalam organisasi. Namun demikian, Urwick lebih dikenal sebagai seorang yang mampu menggabungkan teori-teori dari kelompok-kelompok manajemen terdahulu dari pada konstribusi mengenai fungsi-fungsi manajemen dalam organisasi.

Sekalipun Max Weber hidup sezaman dengan Fayol dan Urwick, namun konstribusinya dalam teori manajemen bary dikenali setelah tahun 1947, di mana karyanya diterjemahkan ke bahasa Inggris pada tahun tersebut. Weber, seorang ahli sosiologi dari Jerman, memberikan konstribusi mengenai pentingnya birokrasi dan prosedur dalam kegiatan manajemen. Birokrasi dan prosedur merupakan salah satu kegiatan manajemen yang harus dilakukan agar keseluruhan organisasi bisa dijalankan dengan lancar dan mencapai tujuannya. Birokrasi juga merupakan alat untuk mengintegrasikan keseluruhan struktur dalam sebuah organisasi sehingga antara satu sama lainnya dapat berjalan ke arah tujuan yang sama sehingga organisasi dapat berjalan secara efektif dan efisien.

c). Kesimpulan Mengenai Persepektif Manajemen Klasik

Persepektif manajemen klasik yang terdiri dari kelompok manajemen ilmiah dan administrasi telah memberikan konstribusi berharga bagi dunia manajemen dan memberikan dasar-dasar bagi pengembangan teori manajemen selanjutnya.

Di antara konstribusi yang berharga adalah mengenai spesialisasi pekerjaan, studi mengenai masa dan beban kerja, dan metode ilmiah mengenai kegiatan manajemen yang secara ringkas terpresentasikan melalui apa yang kita kenal sebagai fungsi-fungsi manajemen. Prosedur dan birokrasi juga termasuk konstribusi berharga dari kelompok manajemen klasik ini.

Akan tetapi harus diakui salah satu kelemahan persepektif dari kelompok ini adalah bahwa mereka kurang memperhatikan aspek kemanusiaan sebagai salah satu aspek penting dalam organisasi. Aspek manusia tidak hanya dilihat dari faktor pemberian upah atau intensif, akan tetapi dari karakteristik kemanusiaan secara lebih menyeluruh, di mana manusia memiliki kebutuhan, motif, tujuan, dan perilaku yang berbeda-beda antara satu dengan yang lain.

**2. Persepektif Manajemen Perilaku**

Sebagaimana dikemukakan di atas, salah satu kelemahan persepektif manajemen klasik adalah belum masuknya faktor manusia sebagai faktor penting dalam manajemendan organisasi. Persepektif manajemen klasik lebih cenderung melihat organisasi sebagai sebuah mesin dan manusia atau tenaga kerja merupakan bensin atau komponen lain yang mendukung gerak dari mesin agar dapat bekerja dengan baik. Peran manajemen bagi kelompok manajemen klasik lebih kepada bagaimana manajer dapat melakukan control agar kerja mesin tersebut tetap bekerja dengan baik. Tugas manajer bagi kelompok manajemen klasik adalah untuk melakukan control atas para pekerja melalui standarisasi perilaku individu pekerja dan menyesuaikannya dengan mekanisme kerja organisasi secara keseluruhan.

Berbeda dengan persepektif manajemen klasik, persepektif manajemen perilaku (*behavioral management perspective*) justru menekankan pada pentingnya manajemen memperhatikan perilaku dan kebisaaan individu manusia yang terdapat dalam sebuah organisasi dan pentingnya pula manajemen melakukan perubahan perilaku dan kebisaaan manusia yang ada dalam organisasi agar organisasi dapat berjalan dengan baik.

Persepektif manajemen perilaku banyak dipengaruhi oleh konsep-konsep psikologi yang diaplikasikan dalam sebuah industry. Tidak heran, di antara contributornya adalah seorang psikologi Jerman yang bernama Hugo Munsberg (1863-1916), Munsberg juga dikenal sebagai *father of industrial psychology* atau bapak dari ilmu psikologi industry. Karena termasuk Yangpertama kali memperkanalkan aplikasi dari konsep-konsep psikologi dalam kegiatan industry. Munsberg menyatakan bahwa para psikologi bisa memberikan konstribusi yang sangat berharga dalam sebuah kegiatan bisnis atau industry dalam hal seleksi pekerja dan upaya-upaya yang dapat memotivasi pekerja. Upaya untuk mengidentifikasi perilaku dan kebisaaan pekerja pada saat pekerja tersebut pertama kali akan diseleksi untuk bekerja merupakan kegiatan penting dalam persepektif ini.hal ini terkait dengan prediksi akan prilaku bekerjanya nanti. Demikian kegiatan untuk memotivasi pekerja. Kegiatan pemotivasian pekerja sangatlah diperlukan agar perilaku dan kebisaaan para pekerja yang berbeda-beda dalam pelaksanaanya dapat diperhatikan namun sekaligus diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi. Kegagalan pemberian motivasi pada pekerja akan menyebabkan perbedaan yang ada pada pekerja pada sisi perilaku dan kebisaaan mendorong ke arah kegagalan organisasi dalam mencapai tujuannya dari pada semestinya.

Selain Munstberg, Mary Parker Follet termasukkontributor utama dalam persepektif manajemen perilaku. Definisi mengenai manajemen, *seni* dalam *menyelesaikan suatu pekerjaan melalui orang lain,* menunjukkan bahwa tugas manajemen tidak saja

melakukan kegiatan sistematis dalam rangka pencapaian tujuan, tetapi merupakan juga seni dalam memahami perilaku orang lain sehingga dapat diarahkan kepada pencapaian tujuan. Sekalipun Follet bekerja pada saat era manajemen klasik, namun kontribusinya merupakan kritik terhadap pandangan manajemen klasik yang cenderung melihat pekerja sebagai mesin yang mekanis dari pada sebagai sosok pekerja yang memiliki idealisme dan cenderung dinamis. Follet juga mengnjurkan pentingnya manajemen memahami peran dan fungsi manusia dalam organisasi secara utuh, sehingga Follet juga meyakini perlunya organisasi lebih demokratis dalam memandang pekerja termasuk juga para manajernya.

a). The Howthome Studies

salah satu konstribusi berharga dalamdunia manajemen adalah apa yang telah dihasilkanoleh studi yang dilakukan di perusahaan Western Electric di Howthome antara tahun 1927-1932,atau dikenal sebagai *the Howthome studies* atau studi Howthome. Studi ini disponsori oleh perusahaan besar General Elektrik (GE) dan dilakukan oleh EltonMayo dan rekan-rekannya. Studi ini terdiri dari dua eksperimen. Eksperiman pertama dilakukan bagi kelompok pekerja yang memperoleh manipulasi atas penerangan di tempat kerjannya. Sedangkan eksperimen kedua dilakukan bagi kelompok pekerja yang memasang telepon di bank-bank.

Eksperimen pertama dilakukan sebagai berikut. Dua kelompok pekerja ditempatkan ke dalam dua ruangan yang berbeda. Satu ruangan memperoleh penerangan yang tetap, di mana lampu yang disediakan memberikan penerangan atau nyala yang tetap. Adapun ruangan lainnya, di mana kelompok pekerja lainnya ditempatkan, mengalami eksperimentasi dengan mendapatkan penerangan yang berubah-ubah. Mayo dan rekan-rekannya mengubah-ubah tingkat penerangan atau nyala lampu di ruangan kedua di mana kelompok kedua bekerja. Ternyata hasilnya cukup menarik, kedua kelompok pekerja yang di tempatkan di ruangan yang berbeda-beda dan mengalami

perlakuan yang berbeda dari sisi penerangan ternyata menunjukkan produktivitas yang hampir sama dan cenderung meningkat. Setelah dikaji, ternyata produktivitasnya tersebut ditentukan bukan oleh nyala lampu atau tingkat penerangan yang diberikan, akan tetapi oleh perasaan diawasi dan merasa diperhatikan dalam proses pekerjaan yang dilakukan.

Eksperimen kedua dilakukan terhadap sembilan orang pekerja yang bertugas untuk memasang sambungan telepon di bank yang lokasinya berbeda-beda. Setiap pekerja akan diberi intensif yang lebih jika mampu memasang sambungan telepon lebih banyak. Artinya, semakin banyak sambungan telepon yang dihasilkann akan semakin tinggi pula insentif yang diberikan kepadapara pekerja. Ternyata dari hasil yang diperoleh, para pekerja tampak seolah tidak memerlukan insentif yang ditawarkan. Dan mereka seolah-olah memiliki kesepakatan mengenai jumlah sambungan telepon yang harus dipasang oleh masing-masing pekerja. Mereka seolah-olah memiliki anggapan bahwa mereka yang berlebihan dalam memasang sambungan telepon sebagai tidak kompak dan ingin menonjolkan diri, sehingga akhirnya masing-masing dari mereka memasang sambungan telepon dengan jumlah yang hampir sama.

Kedua eksperiman ini menyimpulkan bahwa tenyata pemberian insentif dan juga nyala lampu atau penerangan tidak menentukan produktifitas para pekerja, akan tetapi adanya perlakuan yang sama oleh manajer serta perhatian khususlah yang akan menentukan produktifitas para pekerja. Tentunya tidak berarti bahwa mereka tidak memerlukan upah atau insentif atau juga penerangan secukupnya dalam bekerja, akan tetapi perhatian dan penerimaan sosial rupanya lebih menjadi faktor yang mempengaruhi prilaku mereka dalam bekerja dalam organisasi daripada faktor insentif dan faktor individu.

b). Teori Relasi Manusia

Teori relasi manusia merupakan pengembangan dari eksperiman Howthome studies. Pada dasarnya teori relasi ini berargumentasi bahwa pada dasarnya manusia selalu melakukan

respon tehadap konteks sosial di manapun ia berada. Dalam organisasi bisnis, konteks sosial ini dapat meliputi kondisi sosial, norma yang disepakati di dalam kelompok, dan juga dinamika antar individu. Asumsi dasar yang digunakan dalam teori ini adalah bahwa perhatian manajer atau pemimpin terhadap bawahannya akan meningkatkan tingkat penerimaan dan sekaligus tingkat kepuasan ini akan mendorong tercapainya peningkatan produkitvitas.

Salah satu kontributor teori relasi manusia ini adalah seorang yang bernama Abraham Maslow. Dia menyatakan bahwa perilaku manusia dimotivasi oleh keragaman kebutuhan yang dihadapinya. Keragaman kebutuhan ini direpresentasikannya melalui apa yang dinamakan dengan Hierarki Kehidupan (*hierarchy of needs*), termasuk kebutuhan akan insentif secara keuangan dan juga penerimaan sosial.

Selain Maslow, Douglas McGroger memberikan kontribusi berharga mengenai dinamika dalam relasi manusia. McGroger memperkenalkan pada kita bahwa pada dasarnya manusia dapat diklasifikasikan menjadi tipe X dan Y. Mereka yang bertipe X cenderung bersifat pasif, malas, tidak mau bekerja kecuali disuruh, kurang inisiatif dan kurang menyukai tantangan, serta akan berdisiplin jika diawasi. Untuk mereka yang dikategorikan tipe X ini, pendekatan manajemen dan pengawasan yang menyeluruh dan terus-menerus. Adapun klasifikasiyang kedua adalah tipe Y di mana mereka yang bertipe ini memiliki karakteristik proaktif, menyukai tantangan dan pekerjaan, memiliki banyak ide dan inisiatif, serta berdisiplin adalah bagian dari tantangan prestasi yang ingin dicapainya. Untuk mereka yang berkategori Y ini, pendekatan manajemen lebih kepada pemberian delegasi dan kepercayaan daripada pengawasan terus-menerus dan menyeluruh.

c). Teori Perilaku Kontemporer

Teori relasi manusia yang telah dikenalkan oleh Fayol, Mayo, McGroger, Maslow dan lain-lainnya telah memberikan kontribusi berharga dalam dunia manajemen, serta memberikan

justifikasi bahwa peran sumber daya manusia dalam organisasi adalah sangat penting bagipencapaian tujuan organisasi. Akan tetapi pada perkembangan berikutnya, teori relasi manusia ini kurang cukup untuk menjelaskan kompleksitas dalam perkembangan organisasi dan lingkungan pada masa berikutnya, khususnya hingga saat ini dan untuk yang akan datang. Kompleksitas lingkungan dan organisasi memerlukan persepektif yang lebih luas dari sekedar teori relasi manusia saja.

Saat ini, perkembangan peran manusia dalam organisasi direpresentasikan dalam teori perilaku organisasi (*organizational behaviour*) yang mencoba melihat organisasi dari persepektif yang lebih luas, diantaranya dari persepektif psikologi, sosiologi, ekonomi, antropolgi, hingga medis, beberpa topik penting dalam teori prilaku organisasi ini, di antaranya adalah bahwa kinerja organisasi sangat terkait dengan kepuasan kerja, sters, motivasi, kepemimpinan, dinamika kelompok, budaya kerja, politik dalam organisasi, konflik interpersonal, desain organisasi, dan lain sebagainya.beberapa bab selanjutnya terkait dengan pengorganisasian, kepemimpinan dalam organisasi, sangat dipengaruhi persepektif dari kelompok perilaku organisasi itu.

**3. Persepektif Manajemen Kuantitatif**

Kelompok ketiga dalam melakukan pendekatan studi manajemen adalah persepektif manajemen kuantitatif, yaitu persepektif yang milai tumbuh dan berkembang setelah pernah dunia kedua. Dalam peperangan yang terkait dengan Amerika Serikat dan Inggris, para petinggi militer mereka memerlukan para pekerja pemerintah dan ilmuan untuk memberikan masukan bagaimana agar penggunaan sumber daya militer dapat digunakan secara lebih efektif dan efisien. Persepektif kelompok ini melakukan adopsi pendekatan matematika dalam menjalankan prinsip-prisip manajemen terdahulu sebagaimana misalnya telah diperkenalkan oleh Frederich W. Taylor dan diterapkan dalam pengendalian bahan logistik militer AS.

Setelah perang dunia berakhir, pendekatan kuantitatif ini juga dilakukan oleh perusahaan Dupont da General Electric di antaranya untuk melakukan penentuan jumlah kerja, penentuan lokasi perusahaan, hingga pengaturan pergudangan dan persediaan. Pada intinya perspektif ini menekankan penggunaan teknik kuantitatif dalamsetiap kegiatan manajemen. Di antara konsep-konsep yang dikembangkan oleh kelompok ini adalah proses pengambilan keputusan, efektivitas dan efisiensi secara ekonomis, model matematika,hingga penggunaan alat bantu komputer dalam kegiatan manajemen.

Diantara dua persepektif yang muncul dlam kelompok manajemen kuantitatif ini adalah persepektif manajemen sains dan manajemen operasi.

a). Persepektif Manajemen Sains

Penggunaan istilah manajemen ini agak mirip dengan manajemen saintifik sebagaimana telah diterangkan di kemuka dengan memperkenalkan salah satu kontributornya seperti Frederich W. Taylor. Akan tetapi perlu dicatat perbedaannya bahwa persepektif manajemen sains di sini lebih menekankan pada penggunaan model matematika pada dasarnya merupakan representasi dari sebuah sistem, proses, dan hubungan antar subsistem dalam sistem tersebut. Sehingga bisa disimpulkan bahwa persepektif ini mencoba menjelaskan realitas dalam kegiatan manajemen organisasi melalui model.

Di antara contoh penerapan persepektif manajemen sains dengan menggunakan model matematika adalah sebagaimana yamg dilakukan Bank of England ketika mereka menentukan berapa banyak jumlah teller yang diperlukan oleh bank tersebut di seluruh kantor cabang yang dimilikinya dalam setiap harinya sesuai dengan transaksi yang dilakukannya. Kita juga bisa melakukan peramalan atas volume penjualan di masa yang akan datang dengan menggunakan persamaan matematis berdasarkan data-data historis di masa lalu. Salah satu metode manajemen sains yang sekarang banyak digunakan adalah

pendekatan *sir sigma* yang mengadopsi modela statistika untuk meningkatkan produktifitas perusahaan.

b). Persepektif Manajemen Operasi

Berbeda dengan persepektif manajemen sains, pendekatan manajemen operasi merupakan salah satu bentuk aplikasi manajemen sains yang lebih menfokuskan pada kegiatan tertentu dalam kegiatan manajemen secara operasional. Manajemen operasi membantu manajemen agar dapat melakukan kegiatan produksi secara lebih efektif dan efisien. Di antara pendekatan yang bisaanya dipergunakan, misalnya, *queuing theory, breakeven analysis,* dan simulasi. Berbagai pendekatan ini sangat bermanfaat dalam meningkatkan efisiensi terutama dalam perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam sektor manufaktur, walaupun juga sebagaiaman dikutip Griffin dapat bermanfaat juga dalam sektor keuangan, pemasaran dan sumber daya manusia.

c).Penilaian Terhadap Perspektif Manajemen Kuantitatif

Sebagaimana pendekatan manajemen lainnya, persepektif manajemen kuantitatif telah memberikan konstribusi berharga bagi peningkatan produktivitas organisasi, terutama yang terkait dengan model pengambilan keputusan dan peningkatan efisiensi. Tetapi sebagai sebuah pendekatan model, persepektif ini memiliki berbagai keterbatasan, terutama jika dikaitkan dengan kenyataan bahwa perilaku manusia dalam organisasi tidak mudah untuk dipahami dan dikuantifikasikan. Lebih daripada itu model matematika yang dibuat sering kali mensyaratkan pemberlakuan berbagai asumsi yang kadangkala tidak mudah atau kurang realistis untuk dipenuhi. Kadangkala variable-veriable yang terlibat dalam kegiatan manajemen begitu banyak sehingga pola interaksi antarvariable sukar untuk ditentukan sehingga model-model matematis dan riset operasi tidak sepenuhnya dapat diaplikasikan.

Seringkali ahli kuantitatif terjebak pada perhitungan dan tidak sampai pada makna dari perhitungan tiu sendiri. Keputusan manajemen selain harus memberirkan kejelasan dan kepastian ,

namun juga memberikan ruang bagi ketidakpastian dan fleksibilitas. Hal ini sebagaimana kritik Peter F. Drucker dalam salah satu artikelnya *we need to measure, not cunt,* Drucker mengkritisi mereka yang terfokus pada perhitungan akan tetapi melupakan pemaknaan dan pengukuran dari perhitungan itu sendiri. Manajemen kuantitatif pada akhirnya tidak ada bedanya dengan matematika bisaa.

**4. Teori Manajemen Kontemporer**

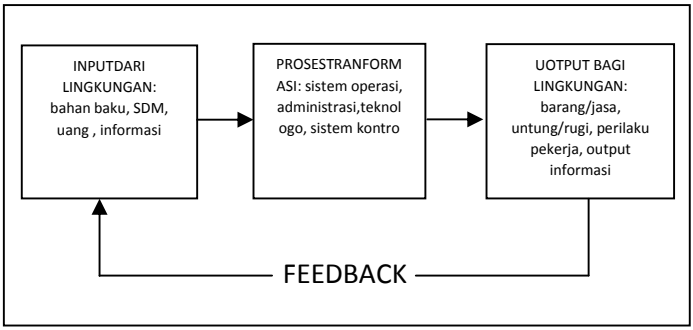
Apa yang telah dihasilkan pada beberapa waktu yang lalu telah memberikan konstribusi berharga bagi perkembangan dunia manajemen, terutama aplikasinya dalam organisasi. Pada dasarnya ketiga kelompok pemikiran tersebut tidak sepenuhnya kontradiksi satu sama lain,namun justru dengan kelebihan dan keterbatasannya dapat saling melengkapi pendekatan-pendekatan dalam manajemen sehingga manajemen menjadi kaya akan persepektif. Masing-masing perspektif memiliki konteksnya tersendiri atau dirumuskan berdasarkan situasi yang berbeda satu sama lainnya.

Sebagai tambahan ilmu manajemen berkembang hingga kini (kontemporer)yang pengembangannya terjadi dalam berbagai bentuk dan konsep manajemen. Secara garis besar pengembangan ini dapat terbagi manjadi dua yaitu persepektif sistem dalam manajemen dan persepektif kontigensi dalam manajemen.

a). Persepektif sistem dalam manajemen

persepektif sistem merupakan salah satu konsep penting dalam ilmu manajemen kontemporer. Sistem didefinisikan sebagai kesatuan elemen dalam organisasi yang memiliki fungsinya masing-masing, terintegrasi satu sama lain secara menyeluruh dan melalui sebuah proses diarahkan untuk pencapaian suatu tujuan. Seperti dicontohkan pada gambar berikut:

gambar : 4.3
perspektif sistem dalam manajemen




Persepektif sistem dlam manajemen pada dasarnya berupaya untuk mewujudkan tujuan organisasi berupa output yang bermanfaat bagi lingkungan dengan melakukan proses tranformasi dari faktor input yang juga diperoleh dari lingkungan. Adapun yang termasuk kedalam subsistem-subsistem atau elemen-elemennya yaitu seperti yang ada pada gambar di atas.

Persepektif sistem dalam organisasi dan manajemen memberikan pandangan lain bagi kita dalam melihat sebuah organisasi. Salah satu pandangan lain yang bisa diperoleh adalah konsep seperti sistem terbuka (*open sistem*), bagian atau elemen sistem (*subsistem*), sinergi, dan entropi, sistem terbuka adalah sistem yang melakukan interaksi dengan lingkungan di mana kebalikannya, sistem tertutup tidak melakukan interaksi dengan lingkungan. Subsistem merupakan elemen dalam sistem organisasi atau manajemen yang satu dengan yang lainnya berkaitan. Apabila misalnya organisasi terdiri dari subsistem produksi, pemasaran keuangan dan subsistem sumber daya manusia, maka pengabdian atau hambatan pada salah satu subsistem tersebut akan berakibat pada subsistem yang lain, dan juga keseluruhan organisasi. Sebagai contoh jka dari sisi subsistem sumber daya manusia pegawai mangalami ketidakpuasan dalam kerja mereka, maka ketidakpuasan ini akan

berdampak kepada gangguan pada subsistem produksi ketidakberesan yang lebih parah kepada organisasi jika tidak segera dicarikan jalan penyelesaiannya. Sinergi adalah konsep yang menjelaskan bahwa pekerjaan yang dilaksanakan secara bersama-sama akan memberikan hasil yang lebih baik ketimbang jika hany dikerjakan oleh seorang saja. Sinergi sangat bermanfaat bagi kegiatan manajemen karena pada dasarnya kegiatan manajemen melibatkan berbagai faktor dan orang yang beragam dan berbeda-beda, sehingga diperlukan proses yang sinergis berupa kerja sama dan saling pengertian antara satu sama yamg lainnya dalam organisasi. Entropi adalah kondisi dimana organisasi mengalami penurunan produkitifitas dan kualitasnya. Disebabkan ketidakmampuan dalam membaca dan beradaptasi dengan lingkungan. Berbagai organisasi besar misalnya bisa jadi tidak lagi menjadi populer, bukan disebabkan karena tidak memiliki aset yang berharga, akan tetapi karena ketidakmampuan dalam membaca situasi lingkungan dan melakukan adaptasi dengan situasi lingkungan tersebut.

b). Persepektif Kontigensi dalam Manajemen

Salah satu persepektif dalam manajemen yang juga cukup populer saat ini adalah persepektif kontigensi. Pendekatan seperti klasik, perilaku dan kuantitatif dalam manajemen dapat dikatakan sebagai persepektif yanguniversal dalam manajemen karena memberikan semacam jalan yang tepat dan umum (*one best and general way*) untuk melakukan kegiatan manajemen. Pendekatan kontigensi justru merupakan kebalikannya. Pendekatan kontigensi memandang bahwa dikarenakan karakteristik organisasi berbeda dengan yang lainnya, maka pendekatan manajemen yang harus diberikan juga secara otomatis akan berbeda. Dari sisi kepemimpinan misalnya dapat dikatakan bahwa pendekatan demokratis cukup baik untuk digunakan dalam sebuah organisasi, karena pendekatan demokratis memberikan kesempatan kepada semua orang dalam organisasi untuk dapat memberikan pandangannya dan terlibat aktif dalam memberikan masukan bagi kemajuan

organisasi. Naum di sisi yang lain, jika suatu saat organisasi mengalami situasi yang genting, apakh pendekatan demokratis masih relevan dan cocok untuk dilakukan. Mungkin ya mungkin tidak. Banyak faktor yang mungkin perlu dilihat jika organisasi mengalami situasi genting seperti itu. Misal situasi itu adalah terbakarnya gudang atau ruang kantor dari organisasi tersebut. Apakah kita masih dapat menerima pendekatan demokratis untuk memadamkan api yang membakar gudang? Tentu saja tidak. Barangkali pendekatan yang paling cocok pada saat itu pendekatan otoriter, di mana seorang mengambil inisiatif yang berarti untuk menyuruh orang-orang untuk melakukan tindakan yang tepat untuk memadamkan api itu. Sebagai bahan renungan, kadangkala kita perlu melakukan otokritik terhadap persoalan yang sedang dihadapi oleh bangsa kita, apakah situasinya dalam keadaan normal, genting, atau bagaimana? Renungan kita tersebut mudah-mudahan memberikann jawaban pendekatan seperti apa yang harus dilakukan untuk menyelasaikannya. Karena jika pendekatan yang diambil tidak tepat, maka bisa jadi sebuah organisasi, perusahaan bahkan sebuah negara akan kahilangan segala-galanya.

c). Berbagai Isu Kontemporer Seputar Perkembangan Ilmu manajemen

Sebagaimana diterangkan di muka, berbagai pendekatan dalam manajemen hingga sekarang ini terus bermunculan. Apakh pendekatan tersebut merupakan sebuah rekonstruksi atas teori manajemen yang terdahulu maupun tawaran pendekatan baru dalam ilmu manajemen. Di antara berbagai isu seputar ilmu manajemen adalah di antaranya mengenai konsep *downsizing, diversity management,* teknologi informasi, globalisai, etika dan tanggung jawab sosial, *management of quality,* hingga ekonomi jasa (*service economi*). Berikut akan diperkenalkan konsep dasar dari berbagai isu tersebut.

Downsizing, konsep dasar Downsizing adalah bahwa organisasi berusaha untuk meningkatkan efisiensi dengan melakukan pengecilan bentuk organisasinya melalui di antaranya

pengurangan jumlah pekerjanya atau jumlah anggotanya. Konsep downsizing juga semakin diterapkan sebagai salah satu adanya kemajuan teknologi di mana berbagai pekerjaan saat ini tidak lagi harus dilakukan oleh orang, akan tetapi oleh mesin. Namun kemajuan ini menimbulkan adanya ekses kehilangan pekerjaan dari sebagian masyarakat, yang tidak mustahil akan memberikan tantangan besar bagi perekonomian sebuah negara.

Diversity Management. Konsep dasar diveersity management atau mengelola perbedaan adalah bagaimana manajemen dalam organisasi mampu mengelola berbagai perbedaan yang terdapat di dalam organisasi atau perusahaannya. Perbedaan tersebut dapat disebabkan oleh adanya perbedaan etnis, agama, karakter dan sifat, motivasi, hingga perbedaan tujuan yang ingin dicapai oleh setiap bagian yang ada di dalam organisasi. Salah satu isu yang juga penting dalam *diversity management* ini adalah isu mengenai *cross-cultural management* atau manajemen lintas budaya.

Teknologi Informasi *(Information Technology)*. Perkembangan yang sangat pesat di seputar teknologi informasi memunculkan berbagai media informasi dan komunikasi seperti internet, website, *electroonic mail, chatting,* dan lian sebgainya yang memunculkan perkembangan terbaru mengenai cara orang-orang dan organisasi berinteraksi. Perkembangan ini memunculkan di antaranya konsep semacam *electronical commerce* atau *e-commerce,* di mana berbagai pihak yang melakukan kegiatan bisnis tidak lagi harus melakukan interaksi di tempat tertentu, akan tetapi dapat dilakukan di mana saja dan kapan saja. Perkembangan ini memberikan tantangan baru bagi para praktisi manajemen untuk dapat menyelesaikan diri dengan berbagai perubahan di seputar teknilogi informasi ini.

Globalisasi. Globalisasi dapat didefinisikan sebagai suatu proses atau situasi di mana berbagai pihak di seluruh dunia dapat semakin mudah melakukan interaksi tanpa harus dibatasi lagi dengan batas-batas regional atau geografis sebuah negara misalnya. Kita dapat memiliki sebuah organisasi bisnis di negara

lain, ataupun orang lain dari negara lain dapat semakin mudah memiliki aset sebuah perusahaan di negara lainnya dan menjual produknya ke negara lainnya lagi. Perkembangan globalisasi ini memberikan peluang sekaligus tantangan bagi para teoritis dan praktisi manajemen untuk dapat melakukan penyesuaian secara cepat bagaimana mengaplikasikan konsep-konsep manajemen dalam situasi itu. Perbedaan kultur, budaya, politik, dan lain sebagainya kerapkali menjadi kendala dalam proses globalisasi ini.

Etika & tanggung jawab sosial. Isu-isu seputar korupsi dalam sebuah organisasi maupun perusahaan, kemudian isu-isu mengenai kerusakan lingkungan, penipuan konsumen, dan lain sebagainya menjadi isu utama dalam hal etika dan tanggungjawab sosial dari sebuah organisasi. Sebuah organisasi yang berharap dapat terus beradaptasi dengan lingkungan dengan sendirinya tidak dapat mengabaikan isu-isu tersebut jika ingin terus dapat diterima oleh masyarakat.

*Management For Quality*. Teori dan praktik manajemen saat ini juga tidak dapat mengabaikan tercapainya kualitas. Kualitas akan menentukan kompetensi dan kemampuan untuk berkompetisi dengan yang lain,di samping kualitas juga akan menurunkan biaya dalam jangka panjang. Kualitas juga merupakan indikator tercapainya produktifitas.

Ekomnomi Jasa *(Service Ekonomi)*. Perkembangan saat ini semakin menunjukkan bahwa kegiatan perekonomian khususnya tidak dapat lagi dilihat sebagai sebuah kegiatan dalam menghasilkan barang melalui kegiatan manufaktur,kegiatan ekonomi saat ini juga mrupakan kegiatan penyediaan jasa bagi para konsumen.dalam perkembangan ekonomi yang begitu cepat,jasa menjadi sesuatu yang sangat dibutuhkan. Dengan perkembangan ini pendekatan manajemen pun tidak lagi hanya terfokus bagaimana melakukan, misalnya efisiensi dalam prosees pembuatan barang di pabrik, akan tetapi juga harus melalui merumuskan bagaimana penyediaan jasa dapat dilakukan secara efektif dan sekaligus juga efisien. Termasuk isu yang terkait

dengan ekonomi jasa ini adalah juga mengenai isu hak-hak kekayaan intelektual atau *property rights.*

## C. Kontributor Ilmu Manajemen Modern

Sebagai bagian dari penutup dari bab ini akan diuraikan berbagai tokoh manajemen yang telah memberikan kontribusi keilmuan maupun praktiknya dalam dunia manajemen modern. Tokoh-tokoh manajemen ini sering kali dinamakan sebagai *manament guru*. Sekalipun tidak dapat disangkal bahwa sebelum revolusi industri ilmu manajemen telah banyak diimplementasikan, namun bagian ini terbatas pada kontributor setelah masa revolusi industri. Sebagai mana diuraikan oleh Stuart Crainer (1998), tokoh-tokoh tersebut adalah sebagai berikut:

***John Aldarir.***john Aldarir adalah ilmuan Inggris dalam teori kepemimipinan efektif (effective leadership). Salah saatu kontribusinya adalah apa yang dinamakan kepemimpinan berdasarkan aksi terpusat (*action-centered leadership)*. Aldarir juga meyakini bahwa kepemimpinan adalah keahlian yang dapat dibentuk dan dibangun.

***Igor Ansoff.*** Sekalipun jarang disebutkan namanya dalam literatur manajemen, namun Igor Ansoff adalah salah satu tokoh manajemen strategis (*strategic management)*. Dalam bukunya yang berjudul *Strategic Manajemen,* ansoff memperkenalkan tahapan-tahapan penting dalam menyusun strategi. Selain memperkenalkan *Ansoff Matrix*, Ansoff juga merupakan tokoh yang memasukkan kata sinergi (*synergy)* kedalam literatur manajemen. Ansoff juga yang menyatakan bahwa tidak ada pendekatan yang universal untuk setiap jenis perusahaan. Pengelolaan perusahaan sangat terkait dengan faktor lingkungan dimana perusahaan tersebut beroperasi.

***Chris Argyris***. Argyris sesungguhnya tokoh yang pertama kali memperkenalkan konsep *learning organization*, sekalipun pada giliran selanjutnya Peter Senge yang lebih mempopulerkan konsep tersebut. Kontribusi lain dari Argyris adalah dengan

memperkenalkan konsep *single-loop* dan *double-looplearning* dalam manajemen organisasi.

***Chaster Bernard***(1998-1961). Berbeda dengan kebanyakan teoritisi manajemen yang berangkat dari berbagai disiplin ilmu, Bernard merupakan teoritisi yang berangkat dari praktisi karena Bernard juga seorang manajer. Bernard merupakan kontributor bagi konsep perilaku organisasi dan perilaku eksekutif.

***Percy Barnevik.*** Barnevik merupakan mantan direktur dari perusahaan Asea Brown Boveri (ABB). Aktivitas perusahaan ini memberikan kontribusi kepada dunia manajemen mengenai pengelolaan manajemen bagi perusahaan multinasional. Barnevik memberikan kontribusi bahwa sebuah kantor pusat tidak semestinya berkonsepkan bangunan besar dengan jumlah staf yang banyak, akan tetapi sangat mungkin hanya merupakan kantor yang kecil, staf yang sedikit, dan aktivitas yang dinamis. Barnevik juga memperkenalkan konsep struktur *matrix* yang komplek dalam manajemen.

***Christoper Barlett.*** Barlett merupakan profesor dari Harvard University. Bersama Sumantra Ghoshal, Barlett memperkenalkan konsep manajemen lintas budaya dan manajemen global. Mereka memperkenalkan konsep yang dinamakan sebagai bentuk organisasi entrepreneur (*entrepreneur organization)*.

***WarrenBennis***. Bennis dikenaldalam konsep kepemimipinan (*leadership)*, padahal kariernya lebih luas dari sekedar sebagai tokoh kepemimpinan. Bennis memperkenalkan konsep *adhocracy* dalam teori kepemimpinan dan manajemen.

***RobertBlake***. Robert Blake memperkenalkan konsep *managerial gird* bersama Jane Mauton, dimana konsep tersebut begitu populer di tahun 1960-an.

***EdwarddeBono*.** De bono adalah tokoh yang memperkenalkan konsep berfikir lateral dalam literatur manajemen, terutama manajemen sumber daya manusia. Selain menulis 43 buah buku, de bono juga berargumen bahwa kompetisi bukan merupakan satu-satunya solusi transaksi di

masa depan, bahkan monopoli yang memberikan nilai tambah (*valued monopolies*) bisa jadi juga merupakan jawaban atas bentuk transaksi di masa yang akan datang.

***JamesMcGrogeerburns*.** mcGroger burns merupakan salah satu kontributor dalam teori kepemimpinan dalam manajemen organisasi. Burns memperkenalkan konsep *transactional (*yang terkait dengan jangka pendek*)* dan *(*yang terkait dengan jangka panjang*)leadership.*

***AndreCampbell*.** Campbell memberikan konstribusi dengan memberikan tindakan bagi perusahaan multinasional untuk sukses dalam bisnis,yaitu *financial come strategi planning, & strategi control.* Campbell juga mengkritisi kinerja berbagai perusahaan multinasional-melalui bukunya yang berjudul *corporate level strategi*- sebagai perusak nilai (*value destroyers*) daripada penghasil nilai (*value creators*).

***JamesChampy*.** Bersama Michael Hammer. Champ merupakan penulis buku yang topiknya sangat kontributif dalam dunia manajemen, yaitu mengenal konsep *reegenering* bagi perusahaan (*reegenering the coorporation*) sebagai sebuah strategi guna keberlangsungan perusahaan dalam jangka panjang.

***Alfred D.Chandler Jr*.** Selain sebagai konsultan mengenai strategi Alfred Sloan di perusahaan raksa General Motor, Chandler juga merupakan seorang ahli sejarah ekonomi yang memberikan konstribusi mengenai strategi dan evolusi mengenai sttratge dalam manajemen organisasi. Salah satu konsep yang diperkenalkannya adalah mengenai bentuk organisasi yang terdesentralisasi (*decentralized organizationnal form*).

***Philip Crosby*.** Crosby merupakan konsultan manajemen bertaraf global yang mengenalkan konsep bahwa kualitas adalah sesutu yang bersifat bebas (*quality is free*)

***W. Edward deming* (**1900-1993**).** Sekalipun Deming tidak begitu sukses di Amerika di mana dia berasal, namun justru deming meraih kesuksesan dan kepopulerannya di Jepang sebagai salah satu kontributor sukses dalam dunia manajemen

dan bisnis. Salah satu konsep yang diperkenalkannya adalah konsep roda deming atau *deming whell* mengenai kegiatan perencanaan dalam manajemen.

***Peter F. Drucker*.** Sekalipun dilahirkan di Austria namun drucker menghabiskan sebagaian besar hidupnya di California, AS. Drucker terkenal sebagai bapak teori manajemen modern di abad 20. Bukunya tersebar di berbagai isu seputar manajemen. Salah satu kontributornya yang begitu dikenal adalah mengenaidefinisi efektif dan efisien di mana drucker mendefinisikan efektif sebagai *doing theright things* dan efisien sebagai *doing things rihgt.* Di usianya yang begitu lanjut, drucker masih menyempatkan untuk memberikan persepektifnya mengenai bisnis dan manajemen dalam berbagai kesempatan yang dapat dihadirinya.

***Henry Fayol* (**1841-1925**)** fayol merupakan orang eropa yang termasuk ke dalam kontributor awal dalam disiplin ilmu manajemen. Fayol juga yang memperkenalkan 14 prinsip dan fungsi manajemen sebagaimana yang telah diuraikan dalam buku ini.

***Mary Parker Follet***(1868-1933). Sekalipun Follet merupakan ahli politik, namun Follet memberikan konstribusi yang sangat berharga dalam dunia manajemen. Jika drucker dijuluki sebagai bapak manajemen, maka Follet kadangkala dijuluki sebagai ibunya manajemen, karena ia lah yang memberikan konstribusi dalam dunia manajemen dan menyatakan bahwa manajemen bukan sekedar ilmu, akan tetapi seni dalam menyelesaikan sesuatu. Follet yang pertama kali memperkenalkan pentingnya kerja tim dalam sebuah organisasi. Sekalipun konstribusinya cenderung diabaikan di Amerika, namun konstribusinya sangat dikenal di Jepang.

***Sumantra Ghosal*.** Ghosal adalah profesor dari London Busines School, selain pernah mengajar di MIT. Bersama Cristopher Bartlett, Ghoshal termasuk ke dalam salah satu kontributor terkenal dalam dunia manajemen. Konstribusi yang

pernah diberikannya antara lain adalah *managing across borders & transnational solution.*

***Michael Hammer.***Selain pernah sebagai profesor di MIT, bersama James Champy Hummer merupakan penulis buku *reengineering the corporation.* Hummer juga yang memberikan konstribusi akan perlunya perubahan paradigma mendasar dalam konsep pelayanan dalam operasi bisnis. Menurut Hummer, kita telah memiliki jawaban yang sama akan konsep manajemen selama 40 tahun, namun saat ini persoalannya telah berubah. Jika mesin dari sebuah taksi rusak, saya tidak peduli jika sang supir adalah seorang yang ramah dan menyenangkan.

***Charles Handy.***Handy yang dilahirkan di Irlandia banyak memberikan inspirasi dalam dunia manajemen, khususnya yang terkait dengan prinsip alamiah dari kinerja dan organisasi.

***Frederick Herzberg.***Herzberg sangat terkenal konstribusinya pada tahun 1960-an sebagai salah satu tokoh manajemen perilaku. Menindaklanjuti konsep hierarki kebutuhan Abraham Maslow, Herzberg memperkenalkan konsep *two faktors theory of motivation,* di mana *motivator & hygiene* ditempatkan sebagai dua faktor yang terkait dengan motivasi kerja dalam organisasi.

***Geert Hofstede.***Hofstede adalah antropolog Belanda yang memberikan konstribusi mengenai budaya organisasi dan lintas budaya dalam dunia manajemen. Dia juga menulis mengenai budaya dan organisasi (*culture and organisasi*) yang diterbitkan pada tahun 1991.

***Joseph Juran.*** Juran termasuk dalam konstributor dunia manajemen yang tidak begitu dikenal, padahal kontribusinya mengenai konsep pemberdayaan dalam organisasi (*empowerment*) telah banyak dikenal dan digunakan oleh berbagai praktisi manajemen dan organisasi.

***Rosabeth moss Kanter.***Selain sebagai editor dalam *harvard business review,* moss kanter merupakan kontributor manajemen yang terkait dengan isu *empowerment &managing change.*

***Philip Kotler.***Kotler merupakan tokoh manajemen yang telah memberikan banyak inspirasi dalam dunia manajemen modern, khususnya yang terkait dengan manajemen pemasaran modern. Bukunya yang berjudul *marketing management: analysis, plan, and control* telah banyak digunakan di berbagai sekolah bisnis dan manajemen di seluruh dunia,. Menurut kolter, perlu satu hari untuk mempelajari pemasaran, namun perlu seumur hidup untuk benar-benar memahami dan menguasai.

***John Kotter.*** Selain sebagai profesor dalam teori perilaku di Harvard Busines School, kotter telah banyak memberi konstribusi dalam dunia manajemen khususnya dalam isu seputar kepemimpinan, budaya organisasi, dan managing change.

***Theodore Levitt.*** Sebagai seorang ahli pemasaran dari Jerman, Levitt pertama kali terkenal dengan konsep yang diperkenalkannya melalui Harvard Busines Review, marketing mtophia. Dia mengkritisi konsep lama dalam pemasaran, dan termasuk yang memberikan konstribusi akan pentingnya bisnis yang berdasarkan pertimbangan pasar (*market based busines*) daripada bisnis yang berdasarkan pertimbangan produksi (*production based busines*).

***Abraham Maslow*** **(**1906-1964**).** Maslow terkenal sebagai bapak dari psikologi humanis dan pernah menjadi ketua jurusan psikologi di Universitas Brandeis. Konstribusinya yang paling utama adalah konsep hierarki kebutuhan (hierrchy of needs)yang telah memberikan inspirasibagi teoritisi dan praktisi manajemen.

***Elton Mayo*** **(**1880-1949**).** Mayo adalah seorang yang cerdas namun kurang begitu dikenal kecuali dalam pembahasan mengenai evolusi teori manajemen. Setelah mengikuti pendidikan kedokteran di London dan Edinburgh, Mayo bekerja di perusahaan percetakan di Adelaide, Australia. Mayo juga pernah mengajar di Universitas Queenslang dalam bidang filsafat moral dan mental. Mayo termasuk juga kontributor awal dalam hal pendekatan perilaku dalam manajemen, dan terkenal dengan *howthome studies*-nya.

***Henry Minszberg.***Selain penah bekerja di McGill University, Kanada, Mintzberg terkenal dengan kontribusinya dalam isu seputar konsep alamiah mengenai kerja dan faktor-faktor yang menentukan keberhasilan dan kegagalan dalam perencanaan strategis.

***Jane Mouton*** **(**1930-1987**).** Mouton adalah ilmuan sosial yang bersama Robert Blake memperkenalakan konsep *managerial grid,* yang terkait dengan adanya dua jenis orientasi dalam tipe manajemen, yaitu produksi dan orientasi pekerja.

***Kenichi Ohmae.***Selain pernah menjadi direktur cabang McKinsey di Tokyo, Ohmae memberikan konstribusi yang berharga dalam dunia manajemen, terutama seputar manajemen strategis dan peran intuisi dalam manajemen. Ohmae juga menjadi konsultan bagi pemerintah di negara-negara amerika, Eropa, dan Asia.

***C northcote parkinson*** **(**1909-1993**).** Parkinson merupakan akademisi yang menghabiskan sebagian besar waktunya di Amerika, Inggris, dan Malaysia. Parkinson adalah kontributor manajemen yang memperkenalkan hukum parkinson.

***Richard Pascale*****.** Sekalipun tidak banyak menulis buku, pascale adalah penulis buku *the art of japanese management & managing on the edge* yang sangat sukses di pasaran. Pendekatan pascale adalah bahwa manajemen perlu mengkombinasikan teori dan kejelasan dalam praktik. Bagi pascale perubahan saja tidaklah cukup dalam manajemen, akan tetapi perlu dilakukan transformasi dalam hal kinerja keuangan, indikator keberhasilan perusahaan, dan budaya organisasi. Bagi pascale organisasi perlu melakukan perubahan oleh dirinya sendiri.

***Tom Peters.*** Peters adalah di antara kontributor manajemen yang selain menulis buku *in search of excellence & liberation management,* juga termasuk kontributor yang menekankan pentingnya peran manusia dalam organisasi karena bagi peter, manusialah yang dapat mewujudkan sesuatu dalam manajemen dan organisasi.

***Michael Porter.*** Porter adalah profesor dari Harvard University yang memperkenalkan konsep *competitive advantage.* Bukunya yang berjudul *competitive strategi* telah memberikan banyak pengaruh dalam perkembangan manajemen kontemporer dan praktik bisnis saat ini. Salah satu kontribusinya adalah dengan memperkenalkan *five forces faktors model* mengenai lingkungan kompetitif mikro dari kegiatan bisnis dan *generic strategy* yang perlu dipertimbangkan untuk diimplementasikan oleh praktisi manajemen. Dapat dikatakan hampir seluruh praktisi manajemen dan bisnis tidak dapat mengabaikan model yang ditawarkannya tersebut dalam melakukan analisis terhadap kegiatan manajemen dan bisnis.

***C.K. Prahalad*.** Sebagai profesor dalam strategi perusahaan dan manajemen internasional di University Michigan, prahalad memberikan konstribusinya mengenai *strategy intent & competing with core competencies.*

***Reg Revans.***Revans adalah termasuk kontributor manajemen yang memperkenalkan konsep *action learnig* dalam organisasi, dan pentingnya *action learnig* tersebut diimplementasikan dalam organisasi terutama dalam kerja tim.

***Edger Schein.*** Selain telah bekerja bersama MIT selam 40 tahun, schein termasuk kontributor awal dalam hal perkembangan teori organisasi. Schein memperkenalkan hubungan antara budaya organisasi dan kepemimpinan. Schein juga memperkenalkan konsep *career anchor & psychological contract* dalam manajemen organisasi.

***Ricardo Semler*.** Semler termasuk kontributor manajemen yang berhasil melakukan trasformasi bisnsi keluarga menjadi organisasi bisnis yang melibatkan pengembangan, pemberdayaan, dan partisipasi para pekerja dalam manajemen dan kepemilikan perusahaan.

***E.f.Schumaker*** **(**1911-1977**).** Istilah kecil itu indah (*small is beautiful*) adalah salah satu konstribusi Schumacher dalam dunia manajemen. Walaupun secara praktik konsepnya masih perlu

diferifikasi, namun konstribusinya telah terkenal hampir diseluruh dunia.

***Alfred P. Sloan*** **(**1875-1966**).** sloan termasuk yany memperkenalkan konsep organisasi yang terdesentralisasi. Oleh karena itu, konstribusi sloan dalam dunia manajemen banyak terikat dengan isu seputar teori organisasi.

***Frederich Winslow Taylor*** **(**1856-1917**).** Kegagalannya dalam dunia olahraga, khususnya di cabang tenis dan baseball, membawa taylor menjadi salah satu kontributor awal dalam dunia manajemen. Taylor dikenal sebagai bapak teori manajemen ilmiah yang memperkenalkan perlunya pendekatan ilmiah dan modern dalam manajemen organisasi.

***Fons Trompenaars.***Adalah tokoh yang memperkenalkan konsep *diversity management.*

***Lyndall Urwick*** **(**1891-1983**).** Selain frederiich, Urwick termasuk ke dalam kontributor awal dalam dunia manajemen, dan banyak memberikan perspektif mengenai manajemen ilmiah.

***Manfred Kets de Vries.***De Vries merupakan pakar teori kepemimpinan. Termasuk tokoh yang diberi predikat sebagai management guru oleh finacial times. Kontribusinya dalam dunia manajemen adalah seputar hubungan antara manajemen internasional, psikoanalisis, dan dynamic psychiatry.

***Thomas Watson Sr.***(1874-1956). Thomas watson sr. Merupakan tokoh dibalik keberhasilan perusahaan raksasa IBM, bagaiaman IBM dapat berhasil, dan termasuk budaya organisasi yang dijalankan oleh IBM.

***Max Weber*** **(**1864-1920**).** Max weber adalah tokoh yang memperkenalakan konsep birokrasi dalam organisasi sebagai sebuah wujud implementasi konseprasional logis yang menjadi kecendrungan manusia dalam berbuat dalam organisasi.

Selain tokoh-tokoh yang disebutkan di atas, masih banyak lagi tokoh-tokoh di masa lalu dan saat ini yang belum dicantumkan dalam buku ini, namun konstribusinya tak diragukan lagi dalam manajemen modern. Hal ini karena

manajemen adalah salah satu cabang ilmu sosial yang perkembangannya pesat seiring dengan perkembangan dalam kehidupan manusia.

Jika kita melihat penilaian perusahaan konsultan global, Accenture, para tokoh yang dikategorikan sebagai *management guru* dapat berubah-ubah seiring dengan perkembangnan dunia bisnis dan manajemen. Di antara tokoh-tokoh yang dikategorikan oleh Accenture ke dalam *management guru* namum belum dimasukkan oleh stuart Crainer (1998), antara lain Alfin Toffler (*information revolution*), Bill gates (*microsoft*), Daniel Goleman (*emotional intelegence*), Jack Welch (*leadhership guru*), steven covey (*seven habits of highly effective people*), dan lain sebagainya. Ada baiknya pembaca membaca lebih lanjut dari berbagai literatur mengenai para tokoh-tokoh di atas maupuntokoh-tokoh lainnya untuk lebih mengetahui perkembangan dunia manajemen, khususnya yang terkait dengan kontributor dalam dunia manajemen.

# BAB V
# LINGKUNGAN DAN BUDAYA ORGANISASI

## A. Lingkungan dan Organisasi Bisnis

### 1. Organisasi Bisnis sebagai Bagian dari Lingkungan

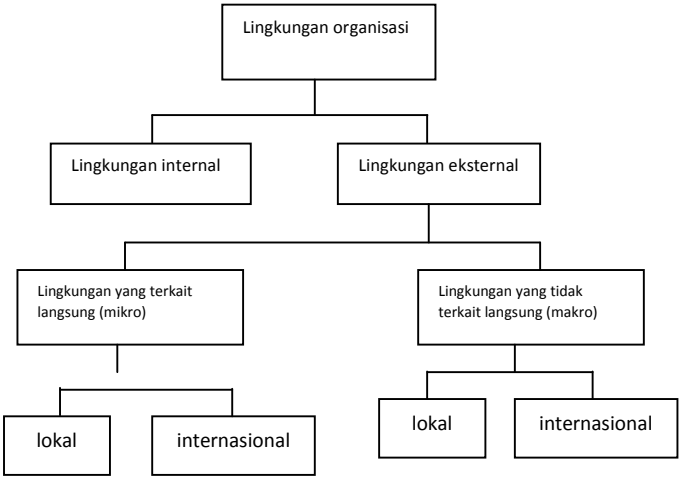
Organisasi sebagai kumpulan orang-orang tidak dapat dilepaskan dari lingkungan karena pada dasarnya organisasi juga merupakan bagian dari lingkungan dan masyarakat. Sebagai contoh, sebuah lembaga keluarga atau rumah merupakan bagian dari lingkungan rukun tetangga (RT), rukun warga (RW), hingga lingkungan yang lebih besar lagi. Sebuah perusahaaan atau organisasi bisnis yang beroperasi di sebuah lingkungan tidak dapat menafikan bahwa selain kegiatan bisnis yang dikelolanya, organisasi tersebut juga melibatkan dengan lingkungan di seputar organisasi. Oleh karena itu, sebuah organisasi perlu memahami lingkungan apasaja yang terkait secara langsung maupun tak langsung dengan kegiatan organisasi. Misalnya, ketika sebuah perusahaan beroperasi di daerah di mana masyaraktanya mengalami tingkat penganguran yang tinggi, maka organisasi tersebut perlu memikirkan kenyataan tersebut dan kaitannya dengan pencapaian tujuan organisasi. Apabila tingkat pengangguran tinggi di daerah tersebut, maka bisa dipastikan bahwa tingkat pendapatan juga akan rendah. Akibatnya penjualan barang atau jasa yang ditawarkan oleh organisasi akan mengalami hambatan. *Bagaiamana agar persoalan ini dapat dipecahkan?*

Pada praktiknya perusahaan barangkali perlu memikirkan untuk merekrut tenaga kerja dengan memprioritaskan masyarakat di sekitar perusahaan tersebut beroperasi. Selain sebagai tanggung jawab sosial, juga sebagai upaya untuk meningkatkan daya beli masyarakat. Contoh lain adalah kegiatan yang dilaksanakan oleh sebuah perusahaan garmen penghasil tekstil. Limbah merupakan salah satu persoalan yang diakibatkan oleh perusahaan semacam garmen. Jika pengelolaan limbah

diabaikan, dampak limbah menimbulkan bahaya pada masyarakat. Masyarakat yang menyadari ini akan mengajukan keberatan dan mungkin gugatan terhadap perusahaan. Akibatnya kegiatan perusahaan terancam akan terganggu, dan lebih buruk lagi jika terancam ditutup. Dalam hal ini perushaan perlu menyadari bahwa masyarakat merupakan salah satu lingkungan yang mesti diperhatikan dalam menjalankan kegiatan perusahaan.

Kenyataan diatas menunjukkan bahwa organisasi tidak dapat mengabaikan bahwa mereka merupakan bagian dari lingkungan, khususnya lingkungan masyarakat. Oleh karena itu kegiatan manajemen yang akan dilakukan semestinya mempertimbangkan faktor-faktor lingkungan yang terkait dengan organisasi, baik yang bersifat lengsung maupun tidak langsung. Lingkungan apa saja yang terkait dengan organisasi? Secara lingkungan yang terkait dengan eksistensi sebuah organisasi dapat dibagi dua: **lingkungan internal** atau lingkungan yang terkait dengan eksistensi sebuah organisasi, dan **lingkungan eksternal** atau lingkungan yang terkait dengan kegiatan opersional organisasi dan bagaiamana kegiatan operasional ini dapat bertahan. Lingkungan eksternal ini dapat dibagi juga mejadi dua: yaitu lingkungan yang terkait lengsung dengan kegiatan operasional organisasi, atau sering kali dinamakan sebagai *lingkungan mikro* dari organisasi, dan lingkungan yang tidak terkait secra langsung dengan kegiatan operasional organisasi atau *lingkungan makro* dari organisasi. Untuk lingkungan makro juga dapat terbagi dua yaitu lingkungan lokal dan internasional. Secara sederhana pembagian lingkungan operasional ditunjukkan pada gambar berikut.

Gambar : 5.1
Pembagian lingkungan operasional




Secara lebih detail bab ini secara khusus akan membahas mengenai lingkungan organisasi dan bagaimana manajemen perlu memahami dan mempertimbangkan yang akan dilaksanakan dengan memahami lingkungan organisasinya.

**2. Lingkungan Internal Organisasi**

Yang dimaksud dengan lingkungan internal organisasi adalah hal atau berbagai pihak yang terkait langsung dengan kegiatan sehari-hari organisasi, dan mempengaruhi lengsung terhadap setiap program, kebijakan, hingga denyut nadinya organisasi. Yang termasuk kedalam lingkungan internal organisasi adalah para pemilik organisasi (owners),para pengelola organisasi (*board of managers or directors*), para staf, anggota atau para pekerja (*employees*), serta lingkungan fisik organisasi (*physical work environment*)

a). Pemilik Organisasi(*owners*)

para pemilik organisasi adalah mereka yang secra historis maupun hukum dinyatakan sebagai pemilik akibat adanya penyertaan modal, ide, ataupun berdasarkan ketentuan lainnya

dinyatakan sebagai pemilik organisasi. Dalam organisasi perusahaan para pemilik organisasi misalnya adalah pemegang saham, anggota (koperasi), atau juga individu jika perusahaan tersebut bersifat individu dari segi kepemilikan.

Organisasi perlu memahami para pemilik organsiasi karena setiappemilik memiliki tujuan yang hendak dicapaioleh para pemilik merupakan salah satu sumber pertimbangan dari para pengelola organisasi ketika mereka menjalankan kegiatan organisasi.

Apabila organisasi dijalankan oleh pemiliknya sendiri, maka sang pemilik perlu menyadari apa sebenarnya yang hendak dicapai oleh organisasi, bagaimana cara mencapai, dan apakah yang diinginkannya oleh sang pemilik dapat diraih ataukah tidak, dan seterusnya. Akan tetapi, jika organisasi dijalankan bukan oleh pemiliknya, maka mereka yang menjalankan organisasi perlu memahami apa yang diinginkan oleh sang pemilik. Dalam organisasi bisnis misalnya, keinginan para pemilik bisa diketahui pada saat dilakukan raoat anggota tahunan (koperasi) atau rapat umum pemegang saham . di antara contoh keinginan para pemilik, misalnya para pamilik menginginkan keuntungan yang harus dicapai oleh organisasi padatahun tertentu adalah 20 persen. Dengan keinginan ini maka para pengelola organisasi bisnis perlu memikirkan bagaimana target keuntungan 20 persen tersebut dapat dicapai dengan jalan bagaimana dan seterusnya.

b). Tim Manajemen (Board of Managers or Directors)

tim manajemen adalah orang-orang yang menurut para pemilik organisasi/pengusaha dinyatakan atau ditunjuk sebgai pengelola organisasi dalam aktivitasnya sehari-hari untuk suatu periode tertentu. Orang-orang ini bekerja secara profesional berdasarkan tugasnya masing-masing dan dalam periode tertentu harus melaporkan setiap kegiatannya kepada para pemilik perusahaan.

Dalam beberapa hal, tim ini memiliki kebisaaan dalam menentukan kebijakan organisasi dan dengan cara apa organisasi tersebut akan mencapai tujuannya. Akan tetapi dalam hal lain,

tim manajemen ini memiliki keterbatasan dalam mengambil keputusan, apalagi jika keputusan tersebut berbeda dengan apa yang diinginkan para pemilik perusahaan. Sebagai contoh, tim manajemen kadangkala akan berhadapan dengan adanya tuntutan kenaikan gaji dari para anggota atau pekerja. Namun di sisi lain bisa jadi para pemilik perusahaan menuntut justru agar dilakukan efisiensi atau penghematan biaya atau penggunaan dana organisasi. Akibatnya tidak jarangtim manajemen ini akan berurusan dengan konflik internal organisasi, apakah antar tim manajemen , antar tim, manajemen dengan pekerja, atau tim manajemen dengan para pemilik organisasi.

Organisasi perlu memahami tim manajemen ini karena tim inilah yang akan menjadi penggerak arah dari kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan. Jika tim ini tidak dapat mengarahkan organisasi ke arah pencapaian tujuannya, maka dapat dikatakan tim tersebut secara efektif tidak dapat bekerja dan sulit untuk dipertahankan

c). Para Anggota atau Para Pekerja (*employes*)

para anggota atau para pekerja dalam sebuah organisasi merupakan unsur sumber daya manusia yang sangat dominan dalam sebuah organisasi, karena bisaanya jumlah yang merupakan paling besar dalam sebuah organisasi. Para pekerja inilah yang sehari-hari bergelut dengan aktivitas operasioanal perusahaan dan menjalankan tugas-tugas keseharian, berdasaarkan apa yang telah ditetapkan oleh tim manajemen perusahaan. Oleh karena tingginya peran para anggota tim atau pekerja dalam sebuah organisasi, maka para pekerja juga merupakan aset bagi organisasi. Dapat dikatakan sekalipun tujuan organisasi yang ingin dicapai sangat ideal, perencanaan yang disusun juga sangat baik, namun tanpa peran serta para anggota atau para pekerja ini, tujuan ideal organisasi sangat mustahil untuk dapat direalisasikan.

Organisasi perlu memahami para pekerja atau para anggota organisasi karena setiap anggota atau peran pekerja memiliki karakteristiknya masing-masing. Perbedaan karakteristik dari

setiap anggota atau pekerja dapat disebabkan oleh motif yang berbeda-beda. Motif yang berbeda-beda juga dapat disebabkan oleh adanya dorongan kebutuhan, yang jelasnya juga berbeda-beda. Sebagai konsekuensinya para pengelola organisasi perlu memahami latar belakang dari setiap anggota atau pekerjanya masing-masing untuk kemudian dapat ditugaskan dan diarahkan guna pencapaian tujuan.

d). Lingkungan Fisik Organisasi (*physical work environment*)

pemilik organisasi ,pekerja, dan tim manajemen merupakan orang-orang atau sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan. Sebagaimana telah diterangkan organisasi memiliki sumber-sumber daya yang tidak hanya orang-orang, tetapi juga sumber daya uang (*financial resources*). Sumber daya alam (*naturale resources*), maupun sumber daya informasi (*informational resources)*. Keseluruhan ini karena sifatnya dapat dikategorikan sebagai lingkungan fisik dari organisasi perusahaan. Bangunan, uang, peralatan, barang persediaan dan lain sebagainya merupakan lingkungan dimana setiap saat orang-orang dalam organisasi perusahaan berinteraksi dan memanfaatkannya untuk dapat didayagunakan. Oleh karena itu sumber daya tersebut harus digunakan seefektif dan seefisien mungkin, maka perusahaan perlu pula memahami bagaimana sumber-sumber daya yang termasuk ke dalam lingkungan kerja fisik dari organisasi ini dpat dikelola dengan baik.

3. Lingkungan Eksternal Organisasi

Sebagaimana diterangkan di muka, lingkungan eksternal atau lingkungan yang terkait dengan kegiatan operasional organisasi dan bagaimana kegiatan operasional ini dapat bertahan. Dalam kegiatan operasional, perusahaan berhadapan dan senantiasa berusaha untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan-lingkungan yang terkait langsung atau lingkungan mikro perusahaan dan lingkungan yang tidak terkait langsung atau lingkungan makro.

Lingkungan mikro perusahaan adalah terddiridari pelanggan(*custemer*), pesaing (*competitor*), pemasok (*supplier*),

dan patner strategis (*strategic partner*). Sedangkan lingkungan makro perusahaan terbagi dua, yaitu lingkungan lokal dan internasional. Lingkungan lokal dapat berupa para pembuat peraturan (*regulators*), pemerintah (*goverment*), masyarakat luas pada umumnya (*society*),lembaga-lembaga yang terkait dengan kegiatan perusahaan seperti organisasi non pemerintah (NGOs), seperti lembaga perlindungan konsumen (YLKI), dan lain sebagainya. Adapun lingkungan internasional dapat berupa peraturan internasional (*international law*), pasar keuangan internasional (*international financial markets*), kesepakatan antar negara dalam suatu kegiatan tertentu (ASEAN, WTO,G-7, dan lain sebagainya)

a). Pelanggan (*Custemers*)

para pelanggan atau konsumen adalah mereka yang secara langsung memanfaatkan, menggunakan, dan mengajukan permintaan atas barang atau jasa yang ditawarkan oleh organisasi. Dapat dikatakan pula bahwa para pelanggan merupakan salah satu alasan kuat mengapa sebuah organisasi perusahaan berdiri dan beroperasi. Para pelanggan inilah sumber pendapatan organisasi.

Para pelanggan adalah salah satu alasan mendasar mengapa sebuah organisasi bisnis berdiri dan menjalankan kegiatan bisnisnya. Pada dasarnya organisasi menjalankan kegiatan bisnis dalam rangka memenuhi kebutuhan para pelanggan. Pengusaha beras menjalankan bisnis beras dikarenakan ada sekelompok masyarakat yang membutuhkan makanan pokok berupa beras. Masyarakat ini dinamakan sebagai pelanggan beras. Contoh lainnya adalah agen perjalanan. Sebuah agen perjalanan menjalankan bisnis rekreasi karena ada sebagian masyarakat yang memilki kebutuhan untuk rekreasi atau melakukan refressing.Maka masyarakat tersebut dinamakan sebagai pelanggan agen perjalan. Demikian pula untuk jenis organisasi bisnis lainnya, mereka memiliki jenis pelanggannya masing-masing. Dikarenakan pelanggan ini merupakan dasar mengapa organisasi bisnis berdiri, maka setiap organisasi bisnis perlu

memahami benar apa yang menjadi kebutuhan pelanggannya,bagaimana pelanggannya ingin dipuaskan dan lian sebagainya.

Organisasi perlu memahami para pelanggan, karena setiap pelanggan memiliki karakteristiknya masing-masing. Pelanggan individu akan sangat berbeda dengan pelanggan institusi misalnya. Pelanggan wanita akan berbeda dengan pelanggan pria, dan seterusnya. Di sisi lain, organisasi juga perlu memahami bahwa pelanggan kelas menengah barangkali perilakunya juga berbeda dengan pelanggan kelas bawah (secara ekonomis), dan seterusnya.

b). Pesaing (*competitor*)

Pesaing adalah organisasi bisnis lain yang menjalankan bisnis yang sama dengan organisasi yang kita jalankan. Karena bisnis yang dijalankan sama, maka pesaing merupakan tantangan (sekaligus ancaman) yang dihadapi organisasi dalam meraih pelanggan. Jika pelanggan lebih tertarik untuk memperoleh apa yang menjadi kebutuhannya dari pesaing, maka secara otomatis pelanggan tidak akan mendapatkannya dari organisasi kita. Bila pelanggan tak lagi tertarik untuk memenuhi kebutuhannya melalui organisasi bisnis kita, maka hal tersebut menjadi ancaman bagi organisasi bisnis yang kita jalankan. Dan ,jika kenyataan tersebut berlangsung secara terus-menerus dan berkelanjutan dalam jangka waktu yang cukup lama, maka organisasi bisnis kita akan terancam bubar karena tidak lagi bisa bertahan dan menjalankan fungsi bisnisnya.

Dengan kenyataan seperti ini, maka organisasi bisnis juga perlu memahami pesaingnya. Apa yang ditawarkan oleh pesaing terhadap pelanggan, pada tingkat harga berapa, kelebihan apa yang dimiliki pelanggan dibandingkan dengan kita, menjadi sesuatu yang juga harus dipahamioleh organisasi bisnis. Positifnya kehadiran pesaing akan mendorong organisasi bisnis untuk lebih memperbaiki kualitasnya dari waktu ke waktu sehingga dapat diterima dan menarik minat para pelanggan.

c). Pemasok (*supplier*)

pemasok adalah pihak yang terkait langsung dalam kegiatan bisnis dari sebuah organisasi,khususnya organisasi yang melakukan kegiatan produksi barang jadi dari berbagai jenis bahan baku. Sebuah perusahaan sepatu sangat tergantung sekali dengan para pemasok bahan baku sepatu, mulai dari pemasok kulit, lem benang dan sebagainya. Ketergantungan ini tidak saja dilihat dari sisi bahan bakunya, tetapi juga dari harga yang ditwarkannya. Jika harga bahan baku yang ditawarkan mahal, maka hal tersebut akan berdampak pada jumlah biaya biaya produksi yang menjadi lebih tinggi. Kibatnya harga yang akan ditawarkan kepada para pelanggan cenderung akan lebih tinggi atau mahal pula. Kenyataan ini pada umumnya justru akan merugikan perusahaan jika harus bersaing denag para pesaing. Harga yang mahal untuk barang yang bersifat umum dan menyangkut hajat orang banyak cenderung dihindari oleh pelanggan.

d). Patner strategis (*strategic partner*)

Partner strategis adalah perusahaan lain yang menjalankan bisnis yang berbeda dengan perusahaan kita,tetapi secara bersama-sama bisa menjadi mitra kita dalam menjalankan bisnis yang saling menguntungkan kedua belah pihak. Dalam istilah biologi dikenal *simbiosis mutualisme* yang kurang lebih artinya kerja sama yang saling menguntungkan. misalnya untuk jualan bakso tahu maka diantara partner strategis kita adalah penjual teh botol. Di satu sisi kita perlu untuk menjual bakso tahu kita, di sisi lain penjual teh botol perlu menjual minumannya. Kedua jenis bisnis ini dapat menjadi partner strategis yang dapat saling menguntungkan kedua jenis bisnis yang dijalankan. Contoh lainnya, antara perusahaan makanan siap jadi McDonald dengan perusahaan mainan disney. McDonald perlu untuk menjual makanannya. Perusahaan Disney perlu untuk memperkenalkan dan menjual produknya. McDonald bisa menjual makanannya dengan memberikan daya tarik hadiah berupa mainan anak-anak

dari disney. Maka dengan cara ini Disney merupakan partner strategis dari McDonald.

e). Regulator

Regulator adalah pihak-pihak yang berkepentingan dalam menciptakan keadaan dan kegiatan bisnis yang fair dan aman bagi semua pihak yang ingin menjalankan bisnis. Agar keadaan tersebut dapat terwujud maka perlu dibuat aturan-aturan main yang dapat disepakati oleh semua pihak di masyarakat dan secara konsisten dijalankan pula oleh semua pihak di masyarakat tersebut. Regulator dapat berasal dari pemerintah, maupun berupa institusi atau lembaga yang disepakati untuk dibentuk untuk tujuan sebagaimana yang dijelaskan di atas. Untuk perdagangan minyak di dunia,kita kenal misalnya ada organisasi OPEC yang dibentuk oleh negara-negara anggotanya untuk menyepakati dan menjalankan aturan main yang perlu dijalankan dalam perdagangan minyak di dunia. Contoh lain dari regulator yang paling jelas adalah pemerintah. Pemerintah bertugas menetapkan undang-undang dan peraturan yang terkait dengan kegiatan yang ada di masyarakat, tidak terkecuali kegiatan bisnis. Aturan mengenai tata cara pendirian perusahaan, aturan mengenai kegiatan bisnis di lokasi tertentu, aturan mengenai tarif, pajak, dan retrebusi yang dibebankan kepada pelaku bisnis, dan lain sebagainya adalah salah satu contoh regulasi yang dihasilkan oleh pemerintah.

Regulator perlu dipahami oleh setiap organisasi bisnis karena secara langsung mampu tidak langsung aturan yang ditetapkan oleh regulator akan mempengaruhi kegiatan bisnis yang dijalankan. Pengaruh dari aturan yang dijalankan tentu akan mempengaruhi perencanaan bisnis dari perusahaan

f). Pemerintah (government)

Pemerintah adakah pihak yang atas legitimasi politik tertentu suatu negara, diangkat dan bertugas untuk mewujudkan masyarakat ke arah yang lebih baik dalam pembangunan disegala bidang. Berdasarkan pengertian ini, maka pemerintah dituntut untuk melakukan kegiatan-kegiatan proaktif, mulai dari

pemberian kebijakan,penetapan aturan pemerintah, hingga upaya-upaya antisipasi dan penyelesaian atas berbagai masalah yang ada di masyarakat menuju masyarakat yang lebih baik di segala bidang, baik material maupun spiritual.

Sebuah perusahaan perlu memahami pemerintah karena perusahaan perlu memahami arah dari setiap kebijakan yang diambil pemerintah, dampaknya terhadap kegiatan bisnis, dan peluang apa yang dapat diambil oleh pemerintah dalam berbagai hal. Misalnya saja, dengan adanya kebijakan pemerintah untuk menaikkan tarif listrik dan bahan bakar minyak, maka perusahaan akan merasakan dampak dari kebijakan tersebut. Penganggaran keuangan perusahaan akan lebih ketat karena biaya akan dirasakan lebih tinggi, persaingan untuk memperoleh konsumen menjadi tidak mudah karena daya beli konsumen yang menurun dan lain sebagainya.

g). Masyarakat Umum (*society*)

Masyarakat umum adalah keseluruhan pihak yang tidak termasuk ke dalam lingkungan yang disebutkan di atas. Masyarakat umum ini dapat dibagi dua, pertama masyarakat umum yang menjadi pihak yang terkait langsung dengan kegiatan bisnis yang dijalankan oleh sebuah perusahaan, misalnya pelanggan, masyarakat sekitar perusahaan dan tokoh masyarakat di mana sebuah perusahaan berdiri dan menjalankan aktivitasnya. Untuk kategori yang pertama ini termasuk didalamnya adalah masyarakat yang melakukan control atas apa yang dijalankan oleh sebuah perusahaan. Apakah kegiatan perusahaan memberikan keuntungan bagi masyarakat ataumalah sebaliknya. Misalnya, lembaga swadaya masyarakat (LSM) atausering dikenal sebagai organisasi nonpemerintah (Ornop). Di antara contoh organisasi ini adalah yang kita kenal sebagai yayasan lembaga perlindungan konsumen indonesia (YLKI).lembaga ini mencoba membela kepentingan masyarakat, terutama pelanggan yang merasakan langsung apa yang telah diberikan oleh perusahaan. Apabila terdapat masalah yang merugikan masyarakat dari apa yang telah dilakukan oleh

perusahaan maka YLKI termasuk organisasi yang dapat memperjuangkan keluhan-keluhan dari masyarakat. Perusahaan perlu memahami benar karakteristik dan perilaku dari kelompok masyarakat ini, bagaiamana memuaskannya, hingga bagaiamana cara untuk mengantisipasi sekiranya suatu saat memperoleh tekanan dari masyarakat akibat dari kekurangan-kekurangan yang terdapat dalam perusahaan.

Masyarakat umumyang kedua adalah masyarakat umum yang tidak terkait dengan kegiatan perusahaa. Untuk kelompok masyarakat yang kedua ini, perusahaan tidak terlalu terpengaruh atas apa yang dilakukannya. Akan tetapi, kelompok masyarakat ini dapat membeli peluang sekaligus tantangan jika situasi di masa yang akan datang berubah. Bisa jadi kelompok masyarakat ini akan menjadi kelompok masyarakat yang dijadikan sasaran untuk perluasan pasar dan lain sebagainya.

## B. Budaya Organisasi dan Kegiatan Bisnis

### 1. Pentingnya Budaya Bagi Organisasi Bisnis

Sebagaimana diterangkan di muka, budaya organisasi pada dasarnya merupakan nilai-nilai dan norma yang dianut dan dijalankan oleh sebuah organisasi terkait dengan lingkungan dimana organisasi tersebut menjalankan kegiatannya. Budaya organisasi penting sekali untuk dipahami karena banyak pengalaman menunjukkan bahwa ternyata budaya organisasi ini tidak saja berbicara mengenai bagaimana sebuah organisasi bisnis menjalankan kegiatan sehari-hari,tetapi juga sangat mempengaruhi bagaiman kinerja yang dicapai oleh sebuah organisasi bisnis.sebagai contoh perusahaan LeviStrauss menganggap bahwa salah satu kunci kesuksesan bisnisnya adalah disebabkan oleh budaya organisasi yang telah dibangun di sebuah bangunan selama kurang lebih 68 tahun. Disebabkan perkembangan bisnis yang pesat, para eksekutif di Levi Strauss berfikir untuk memindahkan perusahaannya ke bangunan yang lebih luas dan besar. *Apa yang kemudian terjadi?* Setelah mereka

pindah ke bangunan 12 lantai, para eksekutif justru menemukan bahwa para anggota perusahaan tidak menikmati kepindahan kegiatan di bangunan yang baru, dan kinerja perusahaan justru menurun. Akhirnya eksekutif Levi Strauss memindahkan kembali kegiatannya ke gedung yang lama. Para anggota perusahaan menganggap bahwa gedung yang lama lebih membuat mereka merasa nyaman dalam bekerja, karena kesannya yang informal, dan dapat melakukan interaksi secara lebih mudah. Ternyata budaya informal yang dibangun di perusahaan Levi Strauss memegang kunci kesuksesannya.

Budaya organisasi pada dasarnya merupakan apa yang dirasakan, diyakini, dan dijalani oleh sebuah organisasi. Bank Amerika misalnya memiliki budaya organisasiuntuk bekerja secara formal, ketat, bahkan cenderung kaku dalam menjalankan peraturan. Para pegawai di perusahaan ini harus memakai pakaian yang sangat formal seperti kemeja, dasi, dan jas. Berbeda dengan perusahaan texas istruments yang menerapkan budaya organisasi di mana pengguna dasi merupakan sesuatu yang dihindari dalam bekerja, dan mereka cenderung untuk berbusana secara informal dan casual, seperti t-shrith, kaos, dan sebagian pekerjanya menggunakan jaket.

Budaya organisasi akan sangat berbeda dari satu perusahaan dengan perusahaan lain. Namun pada intinya yang di anut oleh sebuah perusahaan akan menentukan bagaimana kesuksesan dapat mereka raih. Namun demikian, budaya organisasi berbeda tidak saja antarperusahaan, namun juga antar bagian di sebuah perusahaan. Bagian pemasaran dan SDM barangkali memiliki budaya organisasi yang lebih fleksibel dibandingkan dengan bagian keuangandan produksi. Oleh karena kecendrungan ini ada di setiap organisasi, maka budaya organisasi merupakan faktor yang akan menentukan bagaiamana tujuan dapat dicapai secara efektif dan efisien

**2. Faktor Penentu Terbentuknya Budaya Organisasi**

Kita barangkali akan bertanya-tanya dari mana sesungguhnya budaya organisasi itu ada. Berdasarkan catatan teoritis dan

empiris,budaya organisasi merupakan nilai dan keyakinan yang dipegang oleh sebuah organisasi dari sejak organisasi tersebut terbentuk, tumbuh, dan berkembang. Apa yang dirasakan, dialami oleh setiap perusahaan mulai mereka membangun bisnisnya hingga kesuksesan bahkan juga tidak juga terkecuali kegagalan yang pernah dialaminya, membangun sebuah budaya dalam organisasi. Sebuah perusahaan akan menemukan bahwa dari sekian tahun perjalanan bisnsinya banyak hal yang kemudian dapat dijadikan nilai-nilai dan norma yang dapat dipegang teguh oleh organisasi untuk meraih sukses dalam jangka panjang.

Berdasarkan pemahaman di atas, faktor yang menentukan terbentuknya budaya organisasi adalah pengalaman yang dijalani oleh organisasi itu sendiri. Pengalaman bisa berupa kesuksesan maupun kegagalan. Kesuksesan bisa disebabkan karena adanyakonsep bisnis yang tepat, pendekatan manajemen yang terbaik dan lain-lain. Sebaliknya kegagalan dapat disebabkan oleh ketidaktepatan konsep bisnis yang dijalankan, pendekatan manajemen yang buruk atau bahkan mungkin faktor lingkungan eksternal yang tidak sanggup diantisipasi oleh perusahaan. Fase-fase kesuksesan dan kegagalan ini pada dasarnya menentukan bagaimana budaya organisasi terbentuk dan diyakini kemudian oleh organisasi tersebut sebagai sebuahkonsep norma dan nilia yang dianut dan mempengaruhi keseluruhan cara kerja perusahaan.

### 3. Manajemen Bagi Budaya Organisasi

Bagaimana budaya organisasi dapat dikelola? Bagaimana manajemen semestinya bertindak berdasarkan budaya organisasi yang dianut dan dijalani, yang pada dasarnya budaya organisasi ini jelas dari kepentingannya, namun tak mudah untuk diidentifikasi karena cenderung tak berwujud? Pada dasarnya manajer perlu memahami budaya organisasi apa yang dianut saat ini, diyakini oleh lingkungan saat ini, dan kemudian perlu memiliki keyakinan untuk mempertahankan dan atau mengubah

budaya tersebut sesuai dengan tujuan organisasi yang ingin dicapai dalam jangka panjang.

Tidak setiap budaya organisasi harus dipertahankan. Adakalanya budaya organisasi justru harus diubah. Tetapi seorang manajer perlu memahami benar budaya organisasi mana yang harus dipertahankan dan mana yang harus diubah. Perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan yang begitu pesat, misalnya mendorong setiap orang atau setiap perusahaan untuk melakukan secara cepat. Dalam kontek ini barangkali setiap perusahaan perlu melakukan penyesuaian dan perubahan yang terkait dengan budaya organisasi. Jika sebuah organisasi terbisaa bekerja lambat, tidak tepat waktu, maka dapat diperkirakan organisasi tersebut tidak akan beradaptasi dengan lingkungan yang berubah sangat cepat. Namun demikian adanya pertukaran budaya akibat adanya transaksi bisnis internasional tidak secara otomatis mengubah cara orang-orang berinteraksi dengan orang lain. Budaya ramah-tamahnya orang indonesia tidak serta merta harus diubah karena orang indonesia harus bertransaksi dengan orang-orang yang tidak menganggap penting keramahtamahan misalnya.

Berdasarkan uraian di atas para manajer harus tahu persis budaya organisasi seperti apa yang semestinya dibangun dan dipertahankan. Oleh karena itu kemampuan para manajer untuk memahami skenario budaya dan lingkungan di mana perusahaan akan berinteraksi sangatlah dibutuhkan. Hal ini sebagaimana dijelaskan di muka terkait dengan kemampuan adaptasi dari perusahaan itu sendiri. Kadangkala para manajer perlu memasukkan orang luar agar budaya organisasi berubah. Misalnya saja sebuah perusahaan mempekerjakan orang asing di perusahaanya walaupun mayoritas pekerjanya orang lokal. Kebijakan ini salah satunya dilakukan dengan harapan bahwa orang asing tersebut dapat mempengaruhi bagaimana orang-orang di perusahaan bekerja.

# BAB VI
# TANGGUNG JAWAB SOSIAL DAN ETIKA MANAJEMEN

## A. Tanggung Jawab Sosial dari Organisasi

### 1. Lingkungan Sebagai Ruang Lingkup Kegiatan Organisasi

Sebagaimana telah diterangkan pada bab sebelumnya, organisasi bisnis akan berhadapan dengan lingkungan organisasinya, baik lingkungan yang secara langsung mempengaruhi dan dipengaruhi oleh kegiatan organisasi bisnis, maupun lingkungan yang secara tak langsung terkait dengan organisasi bisnis.Pada intinya setiap organisasi atau perusahaan pada akhirnya perlu menyadari bahwa apapun yang dilakukannya merupakan reaksi atas tuntutan dari lingkungan atau juga sebaliknya merupakan upaya untuk mempengaruhi lingkungan.

Sebagai bagian dari lingkungan masyarakat, maka organisasi bisnis perlu memiliki tanggung jawab bahwa kegiatan yang dilakukannya membawa ke arah perbaikan lingkungan masyarakat pada umumnya dan bukan sebaliknya. Sebagai contoh perusahaan yang membuang limbah seenaknya pada dasarnya kurang bertanggung jawab terhadap lingkungan masyarakat. Dengan demikian sudah semestinya organisasi bisnis atau perusahaan perlu menyadari bahwa dirinya memiliki apa yang dinamakan dengan tanggung jawab social (*corporate socialresponsibility* ). Tanggung jawab sosial ini dapat berupa tanggung jawab terhadap kebersihan dan kesehatan lingkungan, keadaan ekonomi masyarakat pada umumnya, partisipasi perusahaan dalam pembangunan lingkungan dan lain sebagainya.

### 2. Pro dan Kontra Mengenai Tanggung Jawab Sosial

Alasan mengenai kenapa perusahaan perlu memiliki tanggung jawab sosial sebagaimana telah diterangkan di muka dan juga pada bab sebelumnya, telah cukup jelas dikemukakan.

Walaupun begitu di kalangan masyarakat dan praktisi bisnis sendiri masih terdapat pro dan kontra apakah sebuah perusahaan perlu memiliki tanggung jawab sosial pada masyarakatnya. Mereka yang pro bahwa perusahaan perlu memiliki tanggung jawab sosial meyakini bahwa sebagai bagian dari anggota masyarakat sudah semestinyalah perusahaan perlu memiliki tanggung jawab sosial. Namun bagi mereka yang kontra berpandangan bahwa sampai sebatas mana tanggung jawab sosial tersebut. Apakah perusahaan semestinya berperan sebagai lembaga sosial? Lalu di mana letak tugas pemerintah? Dan lain sebagainya. Lebih jelas mengenai pandangan mereka yang pro dan kontra tersebut dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel : 6.1
Pandangan mengenai pro dan kontra

| No | Pandangan kelompok pro terhadap tanggung jawab sosial dari organisasi bisnis | No | Pandangan kelompok kontra terhadap tanggung jawab sosial dari organisasi bisnis |
|---|---|---|---|
| 1 | Kegiatan bisnis yang sering kali menimbulkan masalah, oleh karena itu sudah semestinya perusahaan bertanggung jawab atas apa yang dilakukannya | 1 | Perusahaan tidak memiliki ahli yang mengkhususkan dalam bidang sosial dan kemasyarakatan, oleh itu sulit bagi perusahaan bertanggung jawab |
| 2 | Perusahaan adalah bagian dari lingkungan sosial masyarakat, oleh karena itu sudah semestinya ikut berpartisipasi dan bertanggung jawab atas apa yang terjadi di masyarakat | 2 | Perusahaan yang ikut berpartisipasi dan bertanggung jawab dalam lingkungan sosial masyarakat justru akan memiliki kekuatan untuk mengontrol masyarakat dan itu indikasi yang kurang baik secara sosial |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 3 | Perusahaan bisaanya memiliki sumber daya untuk menyelesaikan masalah di lingkungan sosial masyarakat | 3 | Akan banyak terdapat konflik kepentingan di masyarakat jika perusahaan terlibat dalam aktivitas sosial |
| 4 | Perusahaan adalah patner dari lingkungan sosial kemasyarakatan sebagaimana halnya juga pemerintah dan masyarakat lain pada umumnya | 4 | Tujuan perusahaan bukan untuk motif sosial akan tetapi untuk memperoleh profit dan mencapai tujuan yang diharapkan oleh para pemilik perusahaan |

Mereka yang berpandangan bahwa perusahaan perlu memiliki tanggung jawab sosial menganggap bahwa banyak persoalan di masyarakat muncul sebagai akibat dari kegiatan perusahaan yang dijalankan. Oleh karena masalah tersebut merupakan akibat dari kegiatan yang dijalankan oleh perusahaan, maka perusahaan perlu untuk memikul tanggung jawab untuk menyelesaikan masalah tersebut. Sebagai contoh, limbah industri merupakan akibat dari adanya industri yang beroperasi di suatu wilayah. Oleh karena limbah ini merupakan akibat dari kegiatan industri, maka sudah semestinya industri tersebut menyelesaikan pula persoalan limbah tersebut agar tidak merugikan masyarakat. Di sisi lain mereka pro terhadap tanggung jawab sosial yang harus dipikul perusahaan menganggap bahwa perusahaan juga merupakan bagian dari masyarakat, sehingga perlu juga untuk bersama-sama dengan masyarakat mewujudkan keadaan yang lebih baik.

Di sisi lain mereka yang kontra terhadap tanggung jawab sosial yang harus dipikul perusahaan beranggapan bahwa perusahaan tidak perlu terlibat dalam tanggung jawab sosial karena pada dasarnya perusahaan tidak memiliki ahli khusus untuk menangani tanggung jawab sosial ini dalam perusahaan. Selain itu mereka beranggapan bahwa keterlibatan perusahaan

yang lebih besar bagi perusahaan untuk dapat mengontrol masyarakat. Padahal yang bertugas untuk mengontrol masyarakat adalah pemerintah. Mereka juga beranggapan bahwa pada dasarnya tujuan dari perusahaanadalah untuk meraih profit dan bukan untuk membantu masyarakat sebagaimana mestinya yang dilakukan oleh berbagai lembaga sosial, sepeti yayasan, lembaga swadaya masyarakat, dan lain sebagainya.

Terlepas dari pro kontra apakah sebuah perusahaan perlu memberikan tanggung jawab sosial kepada masyarakat atau tidak, penulis cenderung menyetujui bahwa perusahaan perlu memberikan tanggung jawab sosial sebagai konsekuensi logis keberadaanya dalam lingkungan dan masyarakat. Hany asaja tanggung jawab sosial yang harus dipikul perusahaan ini semestinya diatur dengan baik oleh pemerintah sehingga porsinya tidak terlalu menjadi kekuatan yang dominan di masyarakat, namun bersama-sama dengan pemerintah dan masyarakat mewujudkan lingkungan ke arah yang lebih baik.

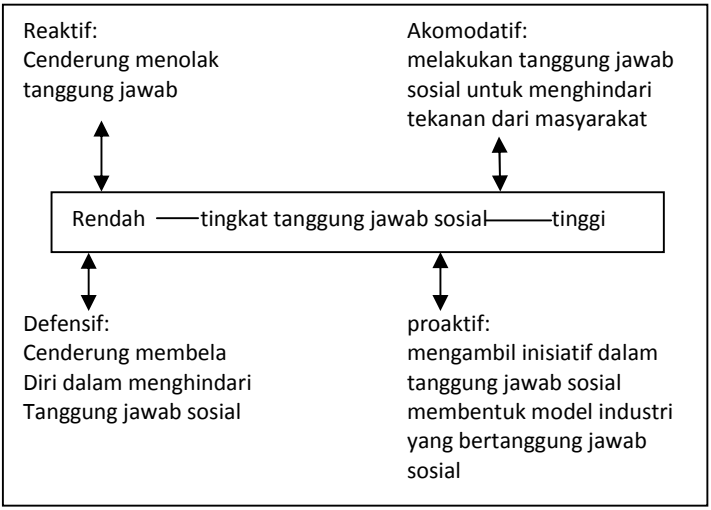
Salah satu contoh tanggung jawab sosial yang telah dipikul oleh perusahaan adalah sebagaimana yang telah dilakukan oleh PT ISM Bogasari yang bergerak dalam bisnis tepung. Salah satu bentuk tanggung jawab sosial dari Bogasari adalah dengan memberikan pelatihan dan pembinaan kepada para petani gandum bagaimana agar dapat bertani dengan baik dan mengelola pertaniannya dengan baik. Di sisi lain, perusahaan ini juga telah memberikan bantuan berupa fasilitas sosial kepada masyarakat sosial untukdapat memanfaatkannya sperti fasilitas kesehatan, tempat beribadah, dan lain-lain. Setiap tahunjuga perusahaan terlibat dalam kegiatan seremonial mendukung minta dan bakat masyarakat seperti terlibat dalam pertandingan olahraga dan lain sebagainya. PT Coca Cola misalnya menyediakan mobil ambulan yang dpat dipergunakan baik oleh pegawainya maupun oleh masyarakat sekitar.

**3. Mengelola Tanggung Jawab Sosial dari Perusahaan**

Perkembangan yang pesat dalam teknologi informasi membawa konsekuensi logis bahwa masyarakat semakin mudah untuk memperoleh informasi. Informasi terkait dengan apa yang baik bagi masyarakat termasuk juga apa yang tidak. Konsekuensi dari kenyataan ini, perkembangan dunia bisnis di masa yang akan datang berhadapan dengan masyarakat yang semakin peka terhadap lingkungannya sekaligus segala bentuk aktivitas yang dilakukan perusahaan terhadap lingkungannya. Oleh karena itu perusahaan akan berhadapan dengan tuntutan yang lebih besar dari sisi tanggung jawab sosial seiring dengan semakin besarnya kesadaran masyarakat akan lingkungannya. Ada beberapa strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan. Di antaranya adalah sebagaimana yang dikemukakan oleh Kreitner (1992), yaitu strategi reaktif, defensif, proaktif, dan akomodatif, keempat pilihan strategi tersebut dapat dilihat pada gambar berikut.

Gambar : 6.1

Pilihan strategi tanggung jawab sosial



a). Strategi Reaktif (*reaktive sosial responcibility strategy*)

Kegiatan bisnis yang melakukan strategi reaktif dalam tanggung jawab sosial cenderung menolak atau menghindari diri dari tanggung jawab sosial. Contohnya perusahaan tembakau di masa lalu cenderung untuk menghindari diri dari isu yang menghubungkan antara konsumsi rokok dengan peluang terjadinya penyakit kanker. Akan tetapi dikarenakan adanya peraturan pemerintah untuk mencantumkan bahan rokok dalam setiap iklan, maka haltersebut dilakukan oleh perusahaan rokok.

b). Strategi defensive (*defensive sosial responcibility strategy*)

Strategi defensif dalam tanggung jawab sosial yang dilakukan oleh perusahaan terkait dengan penggunaan pendekatan ilegal atau jalur hukum untuk menghindari diri atau menolak tanggung jawab sosial. Perusahaan menghindarkan diri dari tanggung jawab penanganan limbah bisa saja berargumen melalui pengacara yang disewanya untuk mempertahankan diridari tuntutan hukum dengan berargumen bahwa perusahaannya saja yang membuang limbah ke sungai ketika di lokasi perusahaan tersebutberoperasi, terdapat juga perusahaan lain yang beroperasi.

c). Strategi akomodatif (acommodatifsosial responcibility strategi).

Beberapa perusahaan memberikan tanggung jawab sosial berupa pelayanan kesehatan, kebersihan, dan lain sebagainya. Bukan dikarenakan perusahaan menyadari perlunya tanggung jawab sosial, namun dikarenakan adanya tuntutan dari masyarakat dan lingkungan sekitar akan hal tersebut. Tindakan seperti ini terkait dengan strategi akomodatif dalam tanggung jawab sosial. Contohnya perusahaan-perusahaan besar, pada orde baru dituntut untuk memberikan pinjaman kredit lunak kepada para pengusaha kecil, bukan disebabkan karena adanya kesadaran perusahaan, akan tetapi sebagai langkah akomodatif yang diambil yang diambil setelah pemerintah menuntut para korporat untuk lebih memperhatikan para pengusaha.

d). Strategi proaktif (*proaktive sosial responsibility strategi*)

kegiatan bisnis yang melakukan strategi proaktif dalam tanggung jawab sosial memandang bahwa tanggung jawab sosial adalah bagian dari tanggung jawab untukmemuasan *stakeholders.* Jika terpuaskan maka citra positif terhadap perusahaan akan terbangun. Dalam jangka panjang perusahaan akan diterima oleh masyarakat dan perusahaan tidak akan khawatir akan kehilangan pelanggan,justru akan berpotensi untuk menambah jumlah pelanggan akibat citra positif yang disandangnya. Langkah yang dapat diambil oleh perusahaan adalah dengan mengambil inisiatif dalam tanggung jawab sosial, misalnya dengan membuat kegiatan khusus penanganan limbah, keterlibatan dalam setiap kegiatan sosial di lingkungan masyarakat, atau dengan memberikan pelatihan-pelatihan terhadap masyarakat di lingkungan sekitar perusahaan.

**4. Manfaat Tanggung Jawab Sosial**

Tanggung jawab sosial sebagai konsekuensi logis perusahaan di sebuah lingkungan masyarakat mendorong perusahaan untuk lebih proaktif dalam mengambil inisiatif dalam hal tanggung jawab sosial.Pandangan ini tentunya bukan tanpa alasan, karena pada dasarnya tanggung jawab sosial akan memberikan manfaat dalam jangka panjang bagi semua pihak yang dalam hal ini perusahaan. Masyarakat, dan pemerintah.

a). Manfaat bagi perusahaan

Manfaat yang jelas bagi perusahaan jika perusahaan memberiakan tanggunag jawab sosial adalah munculnya citra positif dari masyarakat akan kehadiran perusahaan di lingkungannya. Kegiatan perusahaan dalam jangka panjang akan dianggap sebagai konstribusi yang positif bagi masyarakat. Selain membantu perekonomian masyarakat, perusahaan juga akan dianggap bersama masyarakat membantu dalam mewujudkan keadaan yang lebih baik di masa yang akan datang. Akibatnya perusahaan justru akan memperoleh tanggapan yang positif setiap akan menawarkan sesuatu kepada masyarakat. Perusahaan tidak saja dianggap sekedar menawarkan produk

untuk dibeli masyarakat, tetapi juga dianggap menawarkan sesuatu yang akan membawa perbaikan bagi masyarakat.

b). Manfaat bagi masyarakat

Manfaat bagi masyarakat dari tanggung jawab sosial yang dilakukan oleh perusahaan sangatlah jelas. Selain bahwa beberapa kepentingan masyarakat diperhatikan oleh perusahaan,masyarakat juga akan mendapatkan pandangan baru mengenai hubungan perusahaan dan masyarakat yang barangkali selama ini hanya sekedardipahami sebagai hubungan produsen-konsumen, atau hubungan antar penjual dab pembeli saja. Masyarakat akan memiliki pandangan baru bahwa hubungan antara masyarakat dan dunia bisnis perlu diarahkan untuk kerja sama yang saling menguntungkan kedua belah pihak. Hubungan masyarakat dan dunia bisnis tak lagi dipahami sebagai hubungan antara pihak yang mengekploitasi dan pihak yang tereksploitasi, tetapi hubungan kemitraan dalam membangun masyarakat lingkungan yang lebih baik. Tidak hanya di sektor perekonomian,tetapi juga dalam sektor sosial pembangunan dan lain-lain.

c). Manfaat bagi pemerintah

Manfaat sebagai pemerintah dengan adanya tanggunag jawab sosial dari pemerintahjuga sangatlah jelas. Pemerintah pada akhirnya tidak hanya berfungsi sebagai wasit yang menetapkan aturan main dalam hubungan masyarakat dengan dunia bisnis, dan memberikan sanksi bagi pihak yang melanggarnya. Pemerintah sebagai pihak yang mendapatkan legitimasi untuk mengubah tatanan masyarakat ke arah yang lebih baik akan mendapatkan partner dalam mewujudkan tatanan masyarakat tersebut. Sebagian tugas pemerintah dapat dijalankan oleh anggota masyarakat, dalam hal ini perusahaan atau organisasi bisnis.

## B. Konsep Dasar Etika Manajemen

### 1. Dimensi Etika dalam Manajemen

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

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

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

**2. Nilai Personal Sebagai Standar Etika**

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

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

a). Nilai terminal dan nilai instrumental

Terdapat dua jenis nilai personal atau personal values yang dianut oleh seseorang sebagaimana dikemukakan oleh Kreitner(1992), yaitu nilai terminal dan nilai instrumental. Nilai terminal pada dasarnya merupakan pandangan dan cara berfikir sseorang terwujud melalui perilakunya, yang didorang oleh motif dirinya dalam meraih sesuatu. Nilai terminal seseorang akan berbeda dari satu dengan lainnya. Seseorang yang bekerja semata-matauntuk memperoleh uang akan memiliki nilai teminal yang berbeda dengan seseorang yang bekerja untuk memperoleh penghargaan dan penerimaan sosial. Nilai instrumental adalah pandangan dan cara berfikir seseorang yang

berlaku untuk segala keadaan dan diterima oleh semua pihak sebagai sesuatu yang memang harus diperhatikan dan dijalankan. Nilai-nilai kejujuran, tanggung jawab, komitmen, integritas, adalah salah satu contoh nilai instrumental yang tidak hanya dianut oleh sebagian orang akan tetapi semestinya oleh setiap orang dalam setiap keadaan.

b). Pandangan empiris mengenai nilai personal

Berdasarkan hasil survei yang dilakukan terhadap220 manajer, sebagimana dikutip oleh Kreitner (1992), terdapat berbagai pandangan mengenai nilai personal yang senantiasa dimiliki oleh seseorang dalam melakukan kegiatannya. Secara umum nilai-nilai tersebut adalah sebagai berikut:

Untuk nilai termibal, maka responden beranggapan bahwa nilai-nilai yang perlu untuk dimiliki adalah:1)kejujuran,2)Tanggung jawab,3)Kapabilitas, 4)Ambisi,dan 5)indepedensi. Adapun untuk nilai instrumental, responden beranggapan bahwa nilai-nilai yang bisaanya mendominasi para pekerja adalah: 1) penghargaan terhadap pribadi; 2)keamanan dan kesejahteraan keluarga pekerja; 3) kebebasan dan kemerdekaan; 4) dorongan untuk meraih sesuatu; 5) kebahagiaan. Sekalipun hasil survei ini tidak dapat digeneralisasi untuk setiap keadaan, paling tidak kita bisa melihat bagaimana umumnya para pekerja memiliki nilai-nilai dalam setiap pekerjaannya. Manfaat dari pengetahuan ini adalah manajemen dapat merencanakan dengan lebih baik bagaiamana organisasi semestinya dikelola dan dijalankan.

c). Konflik nilai

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

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

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

Konflik antarbudaya pada dasarnya merupakan konflik antarindividu maupun antara individu dengan organisasi yang yang disebabkan oleh adanya perbedaan budaya diantara individu yang bersangkutan atau juga organisasi yang bersangakutan. Pekerja asing yang bekerja di Indonesia barangkali menghadapi konflik secara individu maupun organisasi ketika behadapan dengan para pekerja Indonesia maupu aturan main yang diterapkan oleh organisasi tempat bekerjanya di Indonesia. Contoh lainnya, seorang manajer Amerika yang memiliki nilai independensi, kebebasan, dan penghargaan pada pribadi, acapkali dianggap sebagai seoarang individualis, egois, dan tidak sensitif oleh kebanyakan orang Asia dan Eropa, pada saat mereka pada umumnya memiliki nilai kebersamaan, tolong-menolong dan kontrol individu.

Pada intinya manajer perlu memahami benar kondisi para pekerjanya dari berbagai kemungkinan konflik yang muncul dalam perusahaan yang dapat disebabkan adanya perbedaan nilai yang dianut oleh setiap orang.

### 3. Isu Tentang Seputar Etika

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

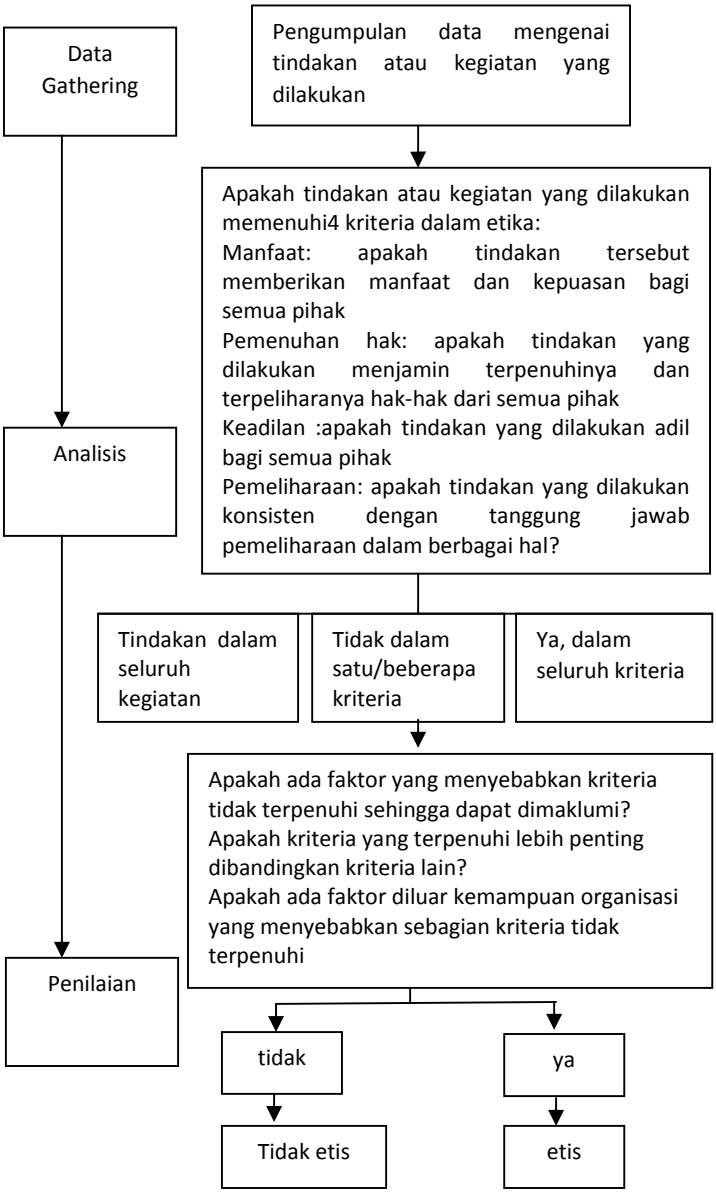
1. Penggunaan obat-obatan terlarang
2. Pencurian oleh para pekerja dan korupsi
3. Konflik kepentingan
4. Pengawasan kualitas atau *qualiti control*
5. Penyalahgunaan informasi yang bersifat rahasia
6. Penyelewengan dalam pencatatan keuangan
7. Penyalahgunaan aset perusahaan
8. Pemecatan tenaga kerja
9. Polusi lingkungan
10. Cara bersaing dari perusahaan yang dianggap tidak etis
11. Penggunaan pekerja atau tenaga kerja di bawah umur
12. Pemberian hadiah kepada pihak tertentu yang terkait dengan pemegang kebijakan
13. Dan lain sebagainya.

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

## C.Mengukur Etika Bisnis

Bagaimana kita dapat mengukur sebuah kegiatan memenuhi kriteria etika ataukah tidak? Sebagaiamana telah diterangkan dalam bagian sebelumnya, nilai personal dapat digunakan untuk mengukur etika sebagaiamana pada gambar berikut.

Gambar : 6.2
Cara mengukur etika



Model penilaian etika tersebut memberikan panduan apakah suatu tindakan atau kegiatan memenuhi kriteria atau tidaka dapat dilihat dari 4 kriteria etika, yaitu dari sisi manfaat (*benefits*), pemenuhan hak-hak (*rihgts*), prisip keadilan (*justice*), sifat pemeliharaan (*caring*). Sebagai contoh sebuah tindakan manajer dalam pemberian insentif kepada pegawai yang berprestasi. Tindakan ini bisa dikatakan tindakan yang etis atau memenuhi kriteria etika. **Dari sisi manfaat** jelas semua pihak bisa merasakan manfaat prestasi yang dilakukan pegawai. Perusahaan memperoleh manfaat dari hasil kerja keras pegawainya yang berprestasi, demikian juga bagi pegawainya. Insentif memberikan manfaat psikis berupa penghargaan terhadap kerja kerasnya sekaligus manfaat psikis berupa balasan yang seimbang dengan apa yang telah dilakukannya. **Dari sisi pemenuhan hak** jelas tindakan pemberian insentif kepada pegawai yang berprestasi-jika memang telah ditetapkan aturannya-memenuhi kriteria pemenuhan hak-hak dari seluruh pihak. Bagi yang menerima insentif dia terpenuhi haknya setelah memberikan prestasi kepada organisasi. Bagi yang tidak berprestasi, maka dia tidak memiliki hak untuk mendapatkan insentif hingga dia dapat menunjukkan prestasinya. **Dari sisi prinsip keadilan** jelas bahwa tindakan pemberian insentif bagi pegawainya yang berprestasi memenuhi prinsip keadilan., yaitu dengan memberikan perlakuan yang seimbang dengan apa yang telah ditunjukkan pegawai dalam pekerjaannya. **Dari sisi pemeliharaan,** jelas pemberian insentif akan mampu menjaga konsistensi produktivitas kegiatan organisasi. Dari sisi lain, juga tetap memelihara motivasi pegawai yang telah menunjukkan prestasi yang baik melalui penghargaan dengan pemberian insentif.

Apabila kita berikan contoh ekstrem, berkebalikan dengan contoh yang pertama,misalnya manajer memberikan insentif yang sama baik bagi pegawai yang berprestasi maupun tidak. Maka tindakan ini bisa dikatakan tidak memenuhi kriteria etika. Hal ini dikarenakan bahwa dari sisi manfaat dapat dikatakan

bahwa seluruh pihak memperoleh manfaat melalui pemberian insentif. Akan tetapi dari sisi pemenuhan hak maka tidak jelas apa yang menjadi hak pegawai dan bukan jika dilihat dari sisi prestasi. Mereka yang berprestasi dan tidak tetap mendapatkan insentif yang sama. Sehingga tindakan sebaliknya ini tidak memenuhi kriteria pemenuhan hak-hak semua pihak. Dari sisi prinsip keadilan, maka sebagaiamana pemenuhan hak-hak, maka prinsip keadilan tidak terpengaruhi karena mereka yang tidak berprestasi tetap mendapatkan insentif yang sama dengan berprestasi. Hal ini justru akan mendorong tidak terpenuhinya kriteria terakhir, yaitu, sifat pemeliharaan tehadap semua pihak maupun organisasi itu. Pemberian insentif yang juga diberikan kepada pegawai yang juga tidak berprestasi akan mengganggu motivasi dan faktor psikis dari pekerja yang berprestasi. Mereka akan beranggapan bahwa sekalipun tidak berprestasi, toh akan tetap menerima insentif yang jumlahnya sama dengan jika berprestasi. Sehingga mereka akan mengalami motivasi dengan tidak menganggap penting lagi faktor prestasi. Jika tindakan ini dianalisis lebih lanjut melalui pertanyaan-pertanyaan seperti apakah ada penjelasan atau faktor lain yang menyebabkan tindakan pemberian insentif diberikan sama kepada pegawai yang berprestasi maupun tidak? Jika jawabannya tidak maka tindakan tersebut dapat dikatakan tidak etis. Demikian juga dengan pertanyaan-pertanyaan lain sebagaimana dikemukakan dalam model tersebut.sekalipun tidak secara sempurna menjelaskan kriteria dan panduan untuk menilai tindakan yang etis maupun tidak, namun model penilaian tersebut di atas setidaknya dapat memberikan sedikit penjelasan bagaimana sebuah tindakan atau kegiatan bisa dinilai dari kriteria etikanya. Dalam praktiknya model tersebut bisa dikembangkan lagi dengan menambahkan kriterianya maupun dengan menambah pertanyaan-pertanyaan kritisnya guna menganalisis sebuah tindakan apakah telah memenuhi kriteria etika maupun tidak.

## D. Mendorong Pelaksana Etika dalam Manajemen

Tidak dapat dipungkiri lagi bahwa manajemen sebagai bagian dari tanggung jawab sosial perusahaan perlu untuk diwujudkan di mas-masa mendatang. Ada beberapa hal yang mungkin dapat dilakukan oleh perusahaan sehubungan dengan dorongan untuk melaksanakan etika dalam manajemen. Beberapa hal yang mungkin dapat dilakukan tersebut, di antaranya adalah *pelatihan etika, advokasi etika, standart aturan mengenai etika perusahaan, dan keterlibatan masyarakat dalam mengontrol etika bisnis.*

### 1. Pelatihan Etika (*ethics training*)

Manusia pad dasarnya membutuhkan pembisaaan dalam melakukan sesuatu. Budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang dianut oleh sebuah perusahaan dalam menjalankan kegiatannya pada kenyataannya memerlukan waktu dlam mewujudkannya. Demikian pula dengan etika dalam bisnis maupun etika dalam manajemen. Perlu adanya pembisaaan-pembisaaan yang diberlakukan kepada para pelaku organisasi, dari mulai level tertinggi hingga rendah. Pembisaaan ini dapat dilakukan melalui berbagai jenis pelatihan yang menyangkut etika dan keterkaitannya denga perwujudan lingkungan sosial yang baik.

### 2. Advokasi Etika (*ethical advikates*)

Advokasi etika adalah upaya perusahaan untuk menjalankan etika dalam kegiatannya dengan cara menempatkan orang atau tim khusus dalam tim manajemen perusahaan yang bertugas mengontrol dan mengawasi segala kegiatan perusahaan agar tetap memenuhi standar-standar etika. Pada umumnya, pihak yang dipekerjakan dan ditempatkan dalam bagian ini adalah mereka yang memiliki latar belakang ilmu hukum yang dianggap mengetahui seluk beluk regulasi dan bagaimana regulasi tersebut bisa dijalankan. Sekalipun upaya ini mendapat kritik karena pada praktiknya penyelewengan dapat pula dilakukan oleh tim advokasi etika, namun upaya perusahaan

untuk menyediakan orang atau tim khusus patut dihargai sebagai usaha untuk mewujudkan kegiatan bisnis yang lebih beretika.

**3. Standar Aturan Mengenai Etika Perusahaan**

Upaya lain yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah dengan menetapkan standart aturan mengenai aturan yang harus dijalankan oleh perusahaan atau sering kali dinamakan sebagai *code of ethics.* Implementasi dari *code of ethics* ini akan sangat efektif jika memenuhi dua syarat yaitu: **pertama** perusahaan perlu menyatakan secara spesifik kepada publik mengenai *code of ethics* yang mereka jalankan. Sebagai contoh perusahaan Xerox menetapkan aturan bahwa perusahaan mereka akan melakukan kejujuran terhadap pelanggan, tidak akan memberikan sogokan, tidak akan merahasiakan terhadap konsumen, maupun tidak akan melakukan penipuan yang terkait dengan harga. Pernyataan spesifik ini mereka nyatakan dalam berbagai kesempatan di depan khalayak ramai dan publisitas yang mereka lakukan. **Syarat kedua** agar *code of ethics* ini bisa berjalan secara efektif adalah perlu adanya dukungan dari tim manajemen puncak melalui sistem pengawasan tertentu seperti *reward and punishment sistem*dan lain sebagainya. Tanpa ada dukungan dari manajemen puncak, *code of ethics* ini pun akan sulit untuk mengimplementasikan.

**4. Keterlibatan Publik dalam Etika Manajemen Perusahaan**

Upaya lain untuk menjamin bahwa perusahaan akan menjalankan kegiatannya secara lebih beretika adalah dengan melibatkan publik dalam setiap kegiatan usaha yang dianggap tidak beretika. Dalam istilah manajemen ini dinamakan sebagai *whistle-blowing*(meniup peluit). Konteksnya adalah bahwa jika sebuah perusahaan menjalankan suatu kegiatan yang tidak memenuhi standar etika dan perusahaan cenderung membiarkan praktik tersebut untuk terus berjalan, kenyataan ini kemudian dilaporkan oleh anggota perusahaan kepada pihak publik seperti media massa,lembaga swadaya masyarakat,

ataupun pemerintah yang representatif untuk menangani kasus-kasus seperti ini. Upaya ini akan medorong perusahaan agar benar-benar memperhatikan kepentingan publik, dan mencoba mengingatkan perusahaan bahwa jika kegiatan tidak etis dilakukan perusahaan, maka perusahaan akan menghadapi konsekuensi logis berupa penilaian buruk dari masyarakat.

# BAB VII
# MOTIVASI DN KEPEMIMPINAN

## A. Peran Motivasi dan Kepemimpinan dalam Organisasi danManajemen

Pada bab sebelumnya telah diuraikan mengenai peran individu dalam organisasi, di mana karakteristik individu memiliki keragamannya masing-masing. Manajer perlu untuk memahami krakteristik individu ini desebabkan kunci pelaksanaannya dari fungsi pengarahan dari manajemen terletak pad faktor individu dalam organisasi. Keragaman karakteristik individu menyebabkannya terdapatnya keragaman perilaku yang ditunjukkan oleh sumber daya manusia yang dimiliki organisasi. Keragaman individu ini akan menjadi potensi yang positif sekiranya dapat diarahkan untuk kepentingan pencapaian tujuan organisasi. Namun, keragaman individu ini akan menjadi potensi negatif sekiranya tidak dapat di arahkan dengan tepat oleh manajer organisasi, bahkan jika tidak dikelola dengan baik akan menjadi sumber terjadinya konflik internal di dalam tubuh organisasi.

Agar individu yang bekerja di perusahaan memiliki potensi yang positif bagi perusahaan, maka dalam manajemen SDM sebagaiamana telah diterangkan dalam bab sebelumnya-perusahaan melakukan perencanaan untuk SDM yang akan bekerja bersama dalam perusahaan, dari mulai perekrutan hingga pemeliharaanya. Akan tetapi mengetahui bagaimana cara merekrut SDM dan cara pemeliharaannya saja tidak cukup manjamin bahwa perusahaan akan mampu menjalankan programnya secara baik. Untuk itu diperlukan fungsi lain setelah fungsi pengorganisasian sebagaimana yang telah diterangkan dalam bagian sebelumnya. Fungsi tersebut adalah fungsi pengarahan. Fungsi pengarahan ini pada intinya membahas bagaimana perusahaan dapat mengarahkan SDM yang dimilikinya untuk dapat menjalankan apa yang telah direncanakan dan diorganisasikan.

Kembali ke faktor individu sebagai inti dari SDM yang dimiliki perusahaan, agar keragaman individu dapat dikelola dengan baik, maka manajer perlu memahami bahwa dalam fungsi pengarahan, kunci agar fungsi tersebut dapat berjalan dengan baik adalah terletak pada motivasi yang dimiliki oleh setiap individu maupun kelompok dalam organisasi, kepemimpinan yang ditunjukkan oleh manajer, serta pola komunikasi yang dibangun oleh manajer dengan seluruh anggota organisasi atau tenaga kerja di perusahaan. Motivasi menjadi sesuatu yang penting untuk dipahami oleh para manajer karena motivasi merupakan faktor pendorong mengapa individu atau sumber daya manusia dalam organisasi berprilaku dan bersikap dengan pola tertentu, termasuk juga terkait dengan kinerja yang ditunjukkan oleh individu tersebut. Adapun kepemimpinan terkait dengan cara bagaimana manajer atau mereka yang berada pada hierarki yang lebih rendah. Karena kedua faktor ini begitu erat kaitannya dengan fungsi pengarahan dari manajemen, maka bab ini akan mengkhususkan untuk membahas kedua faktor tersebut. Pembahasan mengenai komunikasi akan dibahas pada bab selanjutnya.

## B. Pengertian Dasar Mengenai Motivasi

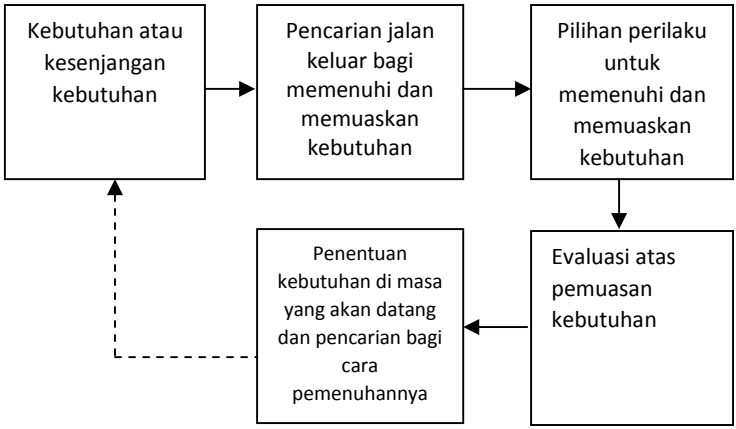
### 1. Pengertian Motivasi

Menurut French dan Raven sebagaimana dikutip Stoner, Freeman, dan Gilbert(1995), motivasi adalah sesuatu yang mendorong seseorang untuk menunjukkan perilaku tertentu. *Motivation is the set of forces that cause people to behave in certain ways.*

Perilaku yang diharapkan untuk ditunjukkan oleh tenaga kerja di perusahaan tentunya perilaku yang akan menghasilkan tenaga kerja yang baik bagi perusahaan, dan tentunya bukan sebaliknya. Kinerja terbaik menurut Griffin (2000)ditentukan oleh 3 faktor, yaitu (1) motivasi (*motivation*), yaitu terkait dengan keinginan untuk melakukan pekerjaan; (2) kemampuan (*ability*),

yaitu kapabilitas dari tenaga kerja atau SDM untuk melakukan pekerjaan; (3) lingkungan pekerjaan (*the work environment*) yaitu sumber daya dan situasi yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan tersebut. Jika perusahaan berhadapan dengan langkah antisipatif dan korektif terhadappersoalan tersebut, akan tetapi jika perusahaan berhadapan dengan persoalan motivasi dari tenaga kerjanya, maka solusi atau langkah penyelesaiannya menjaadi tidak mudah karena motivasi terkait dengan sesuatu yang bersifat tidak dapat diukur (*intangibles*) dan tidak dapat dilihat secara kasat mata (*invisible*). Untuk mengetahui bagaimana motivasi berperan dalam lingkungan pekerjaan. Pada gambar berikut ini akan menjelaskan proses bagaimana motivasi berperan dalam menentukan perilaku yang akan ditunjukkan oleh tenaga kerja atau SDM yang dimiliki oleh perusahaan.

Gambar : 7.1
Proses motivasi dalam menentukan prilaku




Berdasarkan gambar di atas proses bagaimana dilakukannya seseorang ditunjukkan oleh motivasinya dimulai ketika seseorang menyadari bahwa dirinya memiliki kebutuhan atau kesenjangan atas kebutuhan tertentu, katakanlah pendapatan yang minim. Maka akibat pendapatan yang minim

tersebut, orang tersebut kemudian melakukan tindakan pencarian jalan keluar untuk memperoleh pendapat yang lebih baik, maka langkah berikutnya adalah orang tersebut mungkin akan melakukan pencarian kerja alternatif atau bekerja lebih keras sebagai bentuk perilaku guna memenuhi kebutuhan akan pendapatan yang memadari. Setelah kerja kerja keras dilakukan atau pekerjaan lain didapatkan dirinya akan mengevaluasi apakah yang didapatkan olehnya sebagai akibat kerja keras ataupekerjaan barunya telah memenuhi keinginannya untuk memperoleh pendapatan yang lebih tinggi atau tidak. Sekiranya ya, maka dirinya akan menentukan kebutuhan bagi masa yang akan datang. Selain dari pada itu, sekiranya dari hasil kerja kerasnya tidak memenuhi kebutuhannya untuk memperoleh pendapatan yang lebih baik, maka dirinya mungkin akan melakukan pencarian kembali alternatif guna memenuhi tuntutan kebutuhannya tersebut.

**2. Pendekatan Mengenai Motivasi**

Terdapat beberapa pendekatan dalam memahami motivasi. Sebagaimana dikemukakan oleh Stoner, Freeman dan Gilbert (1995)paling tidak terdapat tiga pendekatan yang telah dikenal dalam dunia manajemen, yaitu pendekatan tradisional atau dikenal sebagai *traditional model of motivation theory,* pendekatan relasi manusia atau human relation model, dan pendekatan sumber daya manusia atau human resources model.

Pendekatan tradisional. Pendekatan ini sering kali dikaitkan dengan persepektif saintifik dalam ilmu manajemen atau kelompok manajemen ilmiah, yang salah satu tokoh penggagasnya adalah Frederick W. Taylor. Pendekatan ini memandang bahwa pada dasarnya manajer memiliki kinerja yang lebih baik dari pekerja, dan para pekerja hanya akan menunjukkan kinerja baik sekiranya diiming-imingi dengan kompensasi berupa uang. *Human are motivated solely by money,* demikian sebagaimana dikutip oleh Stoner, Freeman dan Gilbert (1995). Oleh karena itu di antara sistem yang dihasilkan dlam

pendekatan tradisional ini di antaranya adalah mengenai sistem pemberian insentif. Semakin banyak produk yang dihasilkan oleh pekerja maka pekerja tersebut dinyatakan lebih produktif, dan oleh karena lebih produktif, maka pekerja tersebut berhak untuk memperoleh upah yang lebih dibandingkan pekerja yang lainnya. Beberapa penerapan dari pendekatan ini hingga kini masih dipergunakan, di antaranya adalah pemberian gaji atau upah berupa komisi atas prestasi yang diraih, seperti dalam perusahaan asuransi dan sekuritas, perusahaan yang mempergunakan *salesman* dan *salesgirl* untuk melakukan pemasaran personal, dan lain sebagainya.

Pendekatan Relasi Manusia. Pendekatan ini sering kali dikaitkan dengan Elton Mayo dan para pengikutnya. Mayo justru menemukan bahwa pekerjaan sama yang terus menerus dilakukan yang menyebabkan kebosanan yang dan justru berimplementasi pada penurunan motivasi. Mayo menganggap bahwa kontak sosial atau relasi antar manusia justru akan membantu dan memelihara motivasi para pekerja. Untuk melakukan interaksi sosial di lingkungan pekerjaannya dan membuat mereka merasa diperlukan dan penting bagi perusahaan. Beberapa penerapan dari pendekatan ini telah banyak dipergunakan hingga hari ini, misalnya terdapatnya kotak saran, seragam pekerja (untuk meminimalkan terdapatnya diskriminasi dan perbedaan antar pekerja), surat kabar atau buletin pekerja, dan berbagai mekanisme yang memungkinkan pekerja terlibat dalam berbagai hal di perusahaan.

Pendekatan Sumber Daya Manusia. Pendekatan ini mengkritisi simplifikasi atau penyederhanaan pandangan terhadap pekerja yang hanya didasarkan pada uang dan interaksi sosial. Menurut pendekatan ini sering kali dikaitkan kepada Douglas McGregor para manajer perlu menyadari bahwa pada dasarnya manusia dapat dikategorikan kepada dua jenis karakter, yaitu *tipe-X* dan *Tipe-y*. Sumber daya manusia yang *bertipe-X* memiliki kecendrungan sebagai orang yang malas untuk bekerja dan hanya akan bekerja jika dipaksa untuk bekerja.

Sekalipun para pekerja memandang bahwa bekerja itu penting, namun umumnya pekerja dengan tipe ini akan cenderung menghindari pekerjaan yang tanggung jawab. Bagi pekerja yang bertipe-X, pekerjaan adalah sesuatu yang tidak terlalu penting, dana oleh karenanya para pekerja akan cenderung bersikap pasif dalam setiap pekerjaan. Para manajer harus memaksa dan menyuruh para pekerja dengan tipe-X ini agar mau bekerja. Paksaan ini dapat berupa aturan yang ketat, pemberian insentif, dan berbagai cara lain yang dapat memaksa para pekerja untuk mau bekerja. Adapun karakteristik sumber daya manusia yang kedua adalah bertipe-Y. Para pekerja yang bertipe-Y memiliki kecenderungan yang bertolak belakang dengan mereka yang bertipe-X. Para pekerja yang bertipe-Y ini memandang bahwa pada dasarnya bekerja tidak berbeda jauh dengan bermain atau beristirahat, sangat tergantung kepada para pekerja dalam hal bagaimana menyikapi dan menjalaninya. Oleh karena itu, para pekerja yang bertipe-Y cenderung menyukai pekerjaan dan bersifat aktif dalam pekerjaan. Para pekerja yang bertipe-Y ini akan sangat berinisiatif, kreatif, dan sangat menyukai berbagai tantangan dalam pekerjaan. Para manajer perlu menciptakan suasana atau iklim kerja yang memungkinkan partisipasi dari setiap individu untuk berkembang. Salah satunya adalah pendekatan *manajemen By Objectives* (MBO) sebagaimana yang telah dijelaskan dalam bab-bab awal.

Ringkasan dari ketiga pendekatan ini dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel : 7.1

Pendekatan manajemen by objektif

| Pendekatan tradisional | Pendekatan relasi manusia | Pendekatan SDM |
|---|---|---|
| ASUMSI | | |

| | | |
|---|---|---|
| 1.pekerjaan pada dasarnya merupakan sesuatu yang tidak disukai oleh setiap orang karena merupakan suatu beban<br>2. apa yang seseorang lakukan tak lebih penting dari apa yang dapat diperoleh oleh seseorang<br>3. hanya sedikit orang yang mau dan mampu mengerjakan pekerjaan yang kreatif, inovatif, dan penuh tantangan | 1. pada dasarnya manusia ingin dianggap penting dan berguna<br>2. manusia ingin merasa dimiliki serta diakui secara individual dalam lingkungan sosial.<br>3. perasaan sebagaimana yang disebutkan pada asumsi 1 dan 2 adalah lebih penting daripada kompensasi berupa uang | 1. pekerjaan pada dasarnya bukan merupakan sesuatu yang tidak disukai. Para pekerja ingin memberikan kontribusi terhadap sesuatu tujuan yang memberikan manfaat.<br>2. hampir semua orang pada dasarnya dapat melakukan sesuatu yang kreatif, inovatif dan penuh tantangan dari pada sekedar menjalankan tugas yang diperintahkan kepada mereka |

| KEBIJAKAN YANG DAPAT DILAKUKAN | | |
|---|---|---|
| 1.Manajer harus memberi perintah dan mengawasi bawahan dalam setiap pekerjaan<br>2.manajer harus menerjemahkanpekerjaan ke dalam bentuk perintah yang sederhana, spesifik dan jelas agar mudah untuk dikerjakan oleh bawahan<br>3.Manajer harus membuat jadwal pekerjaaan secara rutin dan rinci dan mengoordinasikannya setiap saat | 1.manajer bertugas untuk menciptakan suasana di mana para pekerja menganggap dirinya penting dan bermanfaat bagi perusahaan<br>2.Manajer perlu perlu untuk selalu mengakomodasikan usulan dari bawahan dan memastikan bahwa para pekerja selalu mendapatkan informasi terkini mengenai pekerjaan<br>3.manajer perlu memberikan kesempatan kepada para pekerja untuk melakukan inisiatif dan kemandirian dalam setiap pekerjaan | 1.Manajer perlu memastikan bahwa seluruh sumber daya manusia didayagunakan dan dimanfaatkan secara optimal<br>2.Manajer perlu mewujudkan suasana pekerjaan yang dapat mendorong seluruh sumber daya manusia bekerja berdasarkan kemampuan masing-masing<br>3.Manajer perlu mendukung adanya partisipasi dari para |

| | | |
|---|---|---|
| | | pekerja dalam hal bekerja, berinisiatif dan melakukan pekerjaan secara mandiri |
| HARAPAN | | |
| 1.Para pekerja akan melakukan pekerjaan jika upahnya memadari dan manajer bertindak adil<br>2.Jika pekerjaan yang harus dilakukan jelas dan para pekerja diawasi scara ketat maka para pekerja akan mampu bekerja sesuai dengan standar | 1.adanya transparansi informasi yang memadari antara atasan dan bawahan serta keterlibatan para pekerja dalam berbagai keputusan akan memuaskan kebutuhan para pekerja untuk diperhatikan dan dianggap penting serta berguna<br>2.Pemuasan terhadap kebutuhan para pekerja untuk dianggap penting dan berguna akan meningkatkan moral dan | 1.Penigkatan keterlibatan pekerja dalam berbagai hal yang terkait dengan pekerjaan akan menyebabkan terjadinya peningkatan kinerja dan efisiensi<br>2.kepuasan kerja akan terwujud melalui berbagai hasil positif yang dapat ditunjukkan oleh para pekerja dalam setiap kesempatan |

| | | |
|---|---|---|
| | semangat para pekerja dan pada akhirnya mereka akan bersedia untuk bekerja sama | |

### 3. Persepektif Kontemporer Mengenai Motivasi

Selain ketiga pendekatan tersebut di atas, terdapat perspektif lain yang mencoba menjelaskan lebih lanjut mengenai teori motivasi, atau dikenal sebagai perspektif kontemporer mengenai motivasi.

Terdapat tiga perspektif kontemporer dalam melihat bagaimana motivasi menjadi kekuatan pendorong bagi individu untuk berperilaku. Ketiga perspektif tersebut adalah perspektif kebutuhan (*need perspektives)*, perspektif keseimbangan dan keadilan (*equity perspektives),* perspektif pengharapan (*expentancy perspektives*), perspektif penguatan (*reinforcement perspektives*) dan peerspektif penyusunan tujuan (*goal setting theory*). Masing-masing perspektif akan dijelaskan dalam bagian berikut ini.

## C. Persepektif Kebutuhan Mengenai Motivasi

Perspektif kebutuhan terkait dengan proses pertama bagaimana motivasi menjadi perilaku sebagaimana digambarkan dalam gambar atas, yaitu mengenai kebutuhan dan kesenjangan akan kebutuhan. Secara lebih spesifik, perspektif kebutuhan terkait dengan pertanyaan, “faktor apakah dalam lingkungan organisasi atau perussahaan yang memotivasi orang-orang?”. Sebagai manajer barangkali berpendapat bahwa orang-orang akan termotivasi sekitarnya diberikan upah yang tinggi, sebagian yang lain mungkin tidak. Sebagian yang lain lebih melihat dari

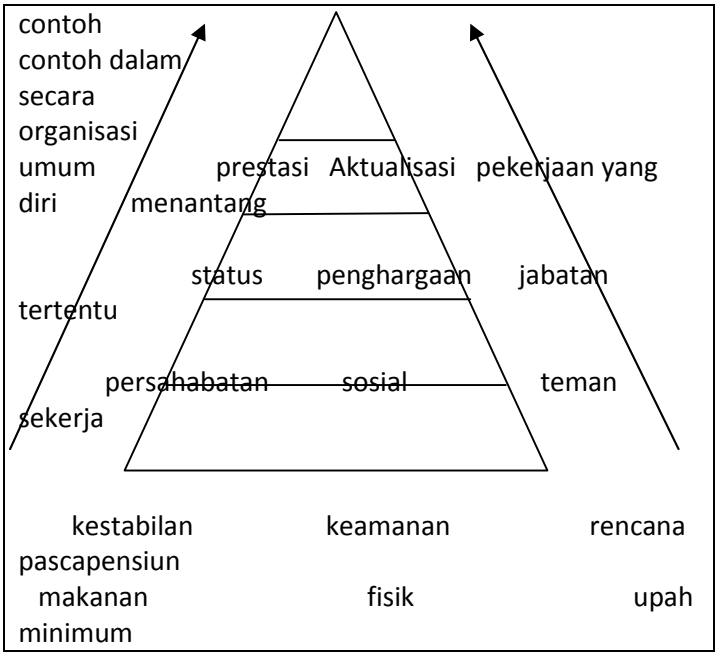
pola komunikasi antara atasan dan bawahan, dan lain sebagainya. Terdapat beberapa teori terkenal yang mencoba menjelaskan motivasi dari pespektif kebutuhan, yaitu teori hierarki kebutuhan(*hierarchy of needs*) Abraham Maslow, teori ERG Clayton Alderrfer, teori tiga kebutuhan Atkinson dan McClelland, serta teori dua faktor (*two-faktor thery*) dari Frederich Herzberg. Teori ini akan dibahas satu persatu.

**1. Abraham Maslow**

Teori ini diperkenalkan oleh psikolog Abraham Maslow menyatakan bahwa orang-orang atau individu termotivasi untuk berperilaku dalam pekerjaannya untuk memenuhi kebutuhannya yang terdiri dari lima tingkatan kebutuhan. Kelima tingkatan kebutuhan itu adalah kebutuhan fisik (*physical needs*), kebutuhan keamanan (*safety and security needs*), kebutuhan sosial (*sosial/belongingness needs),* kebutuhan penghargaan (*esteem needs*), dan kebutuhan aktuliasasi diri (*self-actualization needs*). Hierarki kebutuhan ini dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar : 7.2

Hirarki kebutuhan manusia menurut abraham maslow




Kebutuhan Fisik. Berdasarkan hierarki kebutuhan dari Maslow, kebutuhan paling dasar dari manusia yang akan memotivasi mereka untuk bekerja adalah kebutuhan fisik. Kebutuhan ini dapat berupa kebutuhan akan makanan, kebutuhan seksual, dan kebutuhan biologis lainnya. Dalam sebuah perusahaan, kebutuhan ini akan terpenuhi manakala tenaga kerja atau individu mendapatkan upah minimun yang mereka kehendaki, lingkungan pekerjaan yang nyaman, dan lokasi yang bersih dari polus.

Kebutuhan Keamanan. Setelah kebutuhan fisik terpenuhi, menurut Maslow, kebutuhan selanjutnya yang harus dipenuhi adalah kebutuhan akan keamanan, kebutuhan akan keamanan

ini bukan sekadar untuk merasa aman dari berbagai gangguan fisik maupun mental, akan tetapi juga perasaan aman akan ketidakpastian di masa yang akan datang. Oleh karena itu, di antara contoh akan kebutuhan ini adalah rencana pascapensiun dari pekerjaan, tunjangan di hari tua, dan lain sebagainya.

Kebutuhan Sosial, setelah kebutuhan fisik dan keamanan terpenuhi, kebutuhan selanjutnya yangakan memotivasi tenaga kerja adalah kebutuhan untuk berinteraksi dan diterima oleh lingkungan sosial. Perusahaan dapat memenuhi kebutuhan ini melalui penciptaan kondisi yang memungkinkan para tenaga kerja untuk berinteraksi satu sama lain dalam pekerjaannya secara lebih fleksibel dan terbuka.

Kebutuhan akan penghargaan. Berdsasarkan apa yang diungkapkan oleh Maslow, kebutuhan akan penghargaan merupakan salah satu kebutuhan yang akan memotivasi tenaga kerja agar dapat bekerja dengan baik setelah kebutuhan fisik, keamanan dan sosial terpenuhi. Kebutuhan ini dapat berupa penghargaan dari lingkungan sekitar, dari atasan, maupun adanya kejelasan atas penghargaan bagipara tenaga kerja yang berprestasi. Perusahaan dapat memenuhi kebutuhan ini dengan menerapkan sistem pemberian penghargaan yang jelas bagi setiap tenaga kerja, kemudian juga dengan menciptakan budaya organisasi yang menghargai setiap upaya yang dilakukan oleh tenaga kerja.

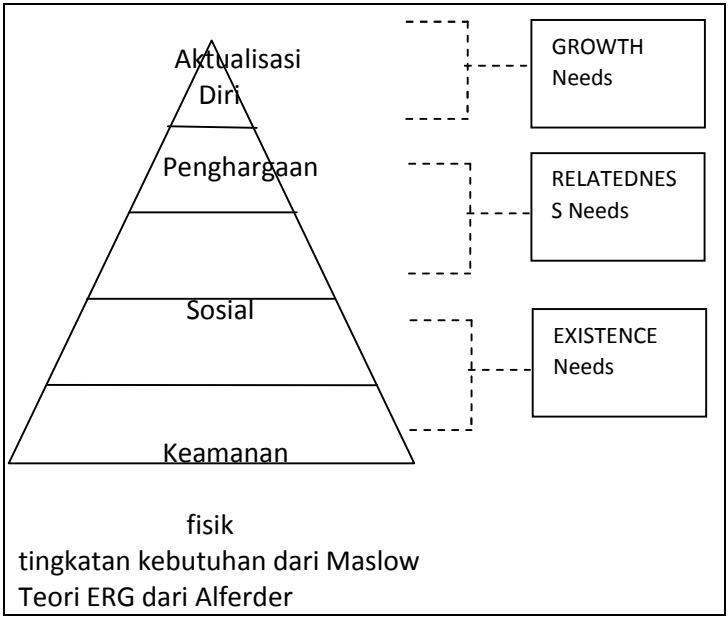
Kebutuhan Aktualisasi Diri. Kebutuhan ini menyangkut kebutuhan untuk menempatkan diri individu dalam lingkungan dan untuk pengembangan diri. Kebutuhan ini dapat berupa adanya tuntutan untuk pengembangna karier yang jelas, pekerjaan yang menantang dan lain sebagainya. Perusahaan dapat memenuhi kebutuhan ini melalui pemberian promosi bagi tenaga kerja yang menunjukkan prestasi atau melaui pelibatan sesering mungkin pegawai dalam berbagi proyek atau kegiatan yang memiliki tantangan.Maslow manyatakan bahwa kelima kebutuhan tersebut berlaku secara hirarkis,artinya pemenuhannya berawak dari tingkatan yang paling bawah, yaitu

kebutuhan fisik, hingga tingakatan paling atas, yaitu kebututhanakan aktualisasi diri. Kebutuhan hierarkinya lebih tinggi cenderung tidak akan memotivasi tenaga kerja sekiranya pada hierarki yang lebih bawah belumterpenuhi.

2. **ERG dari Clayton Alderfer**

ERG merupakan singkatan dari*existence, relatedness dan growth.* Teori ini diperkenalkan oleh Clayton Alderfer. Pada dasarnya Alderfer setuju dengan Maslow bahwa kebutuhan manusia atau individu yang mendororng seseorang untuk termotivasi dalam melakukan sesuatu bersifat hierarkis atau memiliki tingkatan, namu Alderfer memiliki setidaknya 2 perbedaan dibandingkan dengan Maslow. **Perbedaan pertama** adalah bahwa Alderrfer hanya membagi tingkatan kebutuhan manusia menjadi kebutuhan *existence,* atau kebutuhan mendasar manusia untuk bertahan hidup (seperti kebutuhan fisik dan keamanan dari Maslow), kebutuhan *relatednes*, atau kebutuhan untuk melakukan berinteraksi dengan sesama, dan kebutuhan *growth,* atau kebutuhan untuk menyelurkan kreativitas yang bersikap produktif. Dpat dikatakan, teori kebutuhan ERG dari Alderfer ini merupakan versi lain dari tingkatan kebutuhannya Abraham Maslow. Gambar berikut memperjelas mengenai ketiga tingkatan kebutuhan ini:

Gambar : 7.3
Teori kebutuhan manusia menurut ERG dari C Alfelder




**Perbedaan kedua** adalah bahwa Alferder cenderung berpandangan bahwa kebutuhan seseorang sekalipun bersifat hierarkis akan tetapi bersifat tidak tetap, artinya jika kebutuhan seseorang telah mencapai suatu kebutuhan *relatedness* setelah sebelumnya kebutuhan *existence*-nya terpenuhi, maka ada kemungkinan bahwa seseorang tersebut akan membutuhkan kembali kebutuhan *existence*-nya. Demikian pula sekiranya kebutuhan Growth telah tercapai, itu tidak berarti bahwa orang tersebut tidak akan membutuhkan kembali kebutuhan *relatedness & growth*-nya. Ini yang dimaksud dengan tingkatan sifat tidak tetapnya tingkatan kebutuhan dari teori ERG ini. Berbeda dengan tingkatan kebutuhan Maslow. Maslow cenderung berpandangan bahwa sekiranya kebutuhan yang secara hierarkis berada dibawahnya, yaitu kebutuhan fisik dan

keamanan cenderung tidak ada lagi karena telah terpenuhi. Namun demikian perkembangan mengenai kedua jenis teori ini terus menerus menjadi bahan kajian dalam berbagai penelitian ilmiah, sehingga sangat mungkin kedua jenis teori ini mengalami berbagai koreksi sekaligus juga penyempurnaan.

3. **Atkinson dan McClelland**

Selain maslow dan Alderfer di antara pemikir lain yang memperkenalkan teori kebutuhan adalah John W. Atkinson. Atkinson menyatakan bahwa terdapat tiga jenis kebutuhan manusia mendorong seseorang untuk termotivasi dalam prilaku dan melakukan sesuatu. Ketiga kebutuhan tersebut adalah kebutuhan akan kekuasaan (*need for power atau N-Pow*), kebutuhan untuk melakukan interaksi secara sosial atau berafiliasi (*need for affiliation atau N-Aff*), dan kebutuhan untuk meraih prestasi (*need for achievement atau N-Ach*). Setiap orang memiliki kecenderungan kebutuhan yang berbeda dari tiga jenis kebutuhan ini dan cenderung saling menyeimbangkan. Misalnya seseorang yang meiliki kebutuhan akan kekuasaan tinggi, mungkin pada kebutuhan afiliasi dan prestasinya cenderung lebih rendah, demikian pula sebaliknya.

Kebutuhan Untuk Berprestasi. Teori tiga kebutuhan ini pada giliran berikutnya dikembangkan dan dipopulerkan oleh David McClelland melalui hasil riset empirisnya yang dapat dilihat dalam bukunya *the achieving society* yang diterbitkan sekitar tahun 1961. Mc Clellandmenjelakan bahwa seseorang memiliki membutuhkan prestasi yang tinggi (*N-Ach* tinggi) memiliki karakteristik sebagai orang yang menyukai pekerjaan yang menantang, beresikoserta menyukai adanya tanggapan atas pekerjaan yang dilakukannya. Sebaliknya seseorang yang memiliki kebutuhan untuk berprestasi yang rendah (*Nach* rendah) cenderung memiliki karakteristik sebaliknya. Lebih jauh lagi McClelland menemukan indikasi bahwa kebutuhan untuk berprestasiini memiliki kolerasi yang erat dengan pencapaian kinerja. Artinya sebuah organisasi yang memiliki orang-orang

yang ber-N-Ach tinggi, maka memiliki kinerja yang tinggi, adapun sebuah organisasi yang memilikiorang-orang yang ber-N-Ach randah akan cenderung memiliki kinerja yang rendah pula.

Kebutuhan Untuk Berafiliasi. Di sisi kebutuhan untuk berafiliasi (*N-Aff*), McClelland memandang bahwa kebutuhan ini merupakan kelanjutan dari apa yang telah dilakukan oleh Elton Mayo melalui studi Howthorne. mcClelland menjelaskan bahwa sekalipunorang dapat melakukan komunikasi daninteraksi yang lebih cepat dan hemat melalui kemajuan teknologi seperti telepon serta berbagai alat telekomunikasi lainnya (sekarang sudah *teleconferencing* dan sejenisnya), kebutuhan akan interaksi sosial tetap menjadi sesuatu yang tak bsa dihilangkan,artinya seseorang tetap memiliki kebutuhan akan interaksi sosial. Berdasarkan pandangan ini pula, itu sebabnya sebagian masyarakat barangkali masih sulit menerima proses-proses seperti *onlie-learning, distance learning, online-interaction,* dan sejenisnya sebagai metode pembelajaran, pendidikan,dan juga bekerja. Bukan karena tidak dapat diselesaikanya pekerjaan melalui media seperti itu, akan tetapi kebutuhan akan interaksi sosial (seperti kebutuhan untuk diperhatikan, disayangi, dan lain-lain) ternyata tidak dapat digantikan oleh media-media berbasis teknologi informasi tersebut.

Kebutuhan Akan Kekuasaan. Di sisi kebutuhan akan kekuasaan (*N-Pow*), McClelland memandang bahwa kebutuhan ini terkaitdengan tingkatan dari seseorang dalam melakukan kontrol atas situasi dan lingkungan yang dihadapinya. Hal ini terkait dengan apa yang dinamakan sebagai kesuksesan dan kegagalan bagi seseorang. Kekhawatiran akan kegagalan bagi seseorang barangkali dapat menjadi dorongan motivasi untuk sukses, sebaliknya bagi yang lain, kekhawatiran terhadap kesuksesan mungkin merupakan dorongan motivasi baginya.

4. **Herzberg**

Teori motivasi terakhir berdasarkan persepektif kebutuhan yang akan diperkenalkan dalam buku ini adalah teori dua faktor dari Frederick Herzberg. Teori ini dibangun Herzberg berdasarkan penelitian empirisnya terhadap 200 orang insinyur dan akuntan sekitar 1950-an. Hasil dari penelitiannya menunjukkan bahwa seseorang cenderung akan termotivasi atau tidak didorong oleh dua jenis faktor yang terdapat dalam lingkungan pekerjaan. Kedua faktor tersebut adalah faktor yang mendorong kepada kepuasan dalam pekerjaan (*satisfiers atau motivating faktors*) serta faktor yang mendorong kepada ketidakpuasan dalam bekerja (*dissatisfiers atau hygiene faktors*).

*Motivating Faktors*. Yang dimaksud adalah berbagai kebutuhan yang terdapat dalam seseorang yang menuntut untuk terpenuhi sehingga jika terpenuhi akan mendorong tercapainya kepuasan seseorang dalam pekerjaannya. Yang termasuk ke dalam faktor ini adalah kesempatan untuk berprestasi (*achievement*), adanya pengakuan dalam lingkungan pekerjaan (*recognition*), adanya kesempatan untuk bertanggung jawab (*responsibility*), serta adanya kesempatan untuk berkembang dan mengembangkan diri (*advancement and growth*). Jika apa yang diharapakan ini ternyata terpenuhi dalam lingkungan pekerjaannya maka seseorang akan termotivasi dengan baik untuk selalu menunjukkan kinerja yang terbaik dalam setiap pekerjaan yang dilakukannya.

*Hygiene Faktors*. Yang dimaksud dengan faktor pendorong kepada ketidakpuasan dalam pekerjaan kebutuhan yang terdapat dalam seseorang akan kondisi dari lingkungan pekerjaannya, yang jika kebutuhan akan kondisi lingkungan yang diinginkan tidak terpenuhi, maka dirinya akan mengalami ketidakpuasan dalam lingkungan pekerjaannya. Yang termasuk kedalam faktor ini adalah kebutuhan akan kebijakan dan administrasi perusahaan Yang jelas dan adil (*company policy and administration*), adanya supervisi yang memadari(*supervision*),kreasi hubungan dengan supervisi

(*relationship with supervision*), kondisi pekerjaan yang kondusif (*working condition*), gaji atau upah yang layak (*salary*), hubungan yang baik antarpekerja (*relationship with peers*), adanya penghargaan terhadap kehidupan pribadi (*personal life*), hubungan yang serasi dengan bawahan (*relationship with subordinates*), adanya kejelasan status pekerjaan (*job status*) dan masa depan dari pekerjaan yang dijalani (*job safety*). Jika keseluruhan kebutuhan akan lingkungan pekerjaan ini tidak terpenuhi atau tidak sesuai dengan apa yang diharapkan, maka seseorang akan cenderung tidak termotivasi dalam melakukan pekerjaan dan akan menunjukkan kinerja yang buruk.

## D. Persepektif Keseimbangan dan Keadilan Mengenai Motivasi

Persepektif keseimbangan dan keadilan atau *equety perspektives* mengenai motivasi berangkat dari asumsi dasar bahwa termotivasi tidaknya seseorang dalam organisasi atau lingkungan pekerjaan sangat bergantung kepada anggapan apakah dirinya mendapatkan perlakuan yang adil ataukah tidak dalam hal penghargaan yang diterimanya. Pada dasarnya keseimbangan keadilan ini dapat diukur sebagai perbandingan antara kontribusi pekerjaan dari individu atau job input (seperti keahlian, pengetahuan, kerja keras dan lain-lain) dengan penghargaan yang diterima oleh individu tersebut atau job reward (seperti upah, insentif dan sebagainya).

Seseorang pada dasarnya memiliki kecenderungan untuk membandingkan dirinya dengan orang lain dalam berbagi hal, termasuk dalam hal pekerjaan. Seseorang yang mngerjakan sesuatu dengan kualitas katakanlah 80% dari standart yang telah ditetapkan akan membandingkan apakah orang lain melakukan di bawah, sama, ataupun di atas 80% dari apa yang telah seseorang lakukan. Jika, katakanlah kedua orang tersebut sama-sama mencapai kinerja yang sama, seseorang juga akan melakukan perbandingan apakah keduanya memperoleh balas jasa atau penghargaan yang sama ataukah tidak. Jika balasan yang diperoleh sama berdasarkan kinerja yang telah ditunjukkan

oleh masing-masing individu, maka seseorang tersebut akan senantiasa termotivasi untuk menunjukkan kinerja yang selama ini telah dicapainya, bahkan mungkin akan meningkatkannya karena dirinya akan beranggapan bahwa penghargaan mungkin akan diberikan lebih tinggi jika kinerjanya lebih baik. Sebaliknya jika seseorang membandingkan misalnya bahwa orang lain memperoleh penghargaan yang sama dengan dirinya padahal orang lain tersebut kinerjanya jauh dibawah dirinya, maka seseorang tersebut akan cenderung untuk berfikir bahwa kinerja yang baik ternyata tidak menghasilkan penghargaan yang memadari, seimbang, dan adil. Sebagai akibatnya seseorang tersebut akan cenderung untuk bekerja seadanya dan barangkali kinerjanya akan menurun. Beberapa contoh lembaga yang menerapkan skema pengajian tanpa melihat kinerja yang ditunjukkan oleh para pekerjanya sesungguhnya memiliki potensi untuk mencapai kinerja yang buruk atau rendah. Sebaliknya lembaga yang menerapkan skema penggajian dengan mempertimbangkan prestasi yang ditunjukkan oleh para pekerjanya justru memiliki peluang untuk mencapai kinerja yang lebih baik atau berkinerja tinggi.

## E. Persepektif Penghargaan Mengenai Motivasi

### 1. KonsepDasar Mengenai Persepektif Pengharapan

Persepektif pengharapan atau *expectancy persepectives* dapat dikatakan merupakan kelanjutan dari persepektif keseimbangan dan keadilan mengenai motivasi. Persepektif ini memandang bahwa motivasi seseorang dalam berprilaku dan bekerja sangat tergantung pada berbagai pilihan penghargaan yang akan diperolehnya berdasarkan tingkatan perilaku dan pekerjaan yang akan dilakukannya. David Nedler dan Edward Lawyer mengemukakan beberapa asumsi-sebagimana dikutip oleh Stoner, Freeman, dan Gilbert (1995)-yang terkait dengan perilaku seseorang dalam organisasi yang dikaitkan dengan

harapan seseorang dalam organisasi tersebut.keempat asumsi tersebut adalah:

- perilaku sangat ditentukan oleh kombinasi dari berbagai faktor individu dn berbagai faktor lingkungan
- perilaku individu dalam organisasi senantiasa ditentukan oleh kesadaran dari keputusan setiap individu
- individu memiliki keragaman kebutuhan, pengharapan, dan tujuan
- masing-masing individu cenderung akan berperilaku berdasarkan pilhan alternatif perilaku yang terkait dengan harapan mereka.

Keempat asumsi tersebut di atas menjadi dasar dari apa yang dinamakan sebagai model penghargaan (*expectancy model*) mengenai motivasi. Sebagaimana dikemukakan oleh Stoner, Freeman,dan Gilbert (1995), terdapat 3 komponen utama dari model pengharapan ini, yaitu pengharapan terhadaphasil yang akan diperoleh (*outcome performance expectancy*), dorongan terhadap motivasi(valence), dan pengharapan akan usaha yang perlu dilakukan(effort-performance expectancy).

Pengharapan terhadap hasil yang akan diperoleh. Setiap orang senantiasa memiliki harapan terhadap sesuatu yang akan diperoleh jika mereka menunjukkan perilaku tertentu. Seseorang yang berpikir untuk memperbaiki cara kerjanya di perusahaan mungkin memiliki berbagai perkiraan terhadap apa yang akan di perolehnya sebagai akibat perbaikan yang mungkin akan di lakukannya tersebut. Apa yang akan di perolehnya bisa jadi sebuah bonus, pujian, atau malah sebaliknya tidak ada sesuatu yang di peroleh olehnya.

Dorongan terhadap motivasi. Komponen ini merupakan tindak lanjut dari pengharapan terhadap hasil yang akan di peroleh. Jika seseorang memiliki perkiraan bahwa kinerja yang baik akan berakibat pada perolehan yang sesuai dengan yang ia harapkan, katakanlah sebuah bonus, hal tersebut akan menjadi sebuah dorongan terhadap motivasi (valence) yang ada pada dirinya.

Pengharapan akan usaha yang perlu di lakukan. Komponen ketiga ini merupakan langkah lanjutan dari kedua komponen di awal. Jika seseorang telah mengetahui bahwa suatu tindakan akan memberikan hasil atau balasan memang memadari dan sesuai harapan, dan dirinya kemudian akan termotivasi akan olehnya, maka seseorang akan menindaklanjuti dengan tindakan akan memberikan balasan atau hasil yang terbaik bagi dirinya. Kinerja yang lebih baik seperti apa kira-kira yang akan memberikan balasan yang sesuai dengan apa yang di harapkannya. Pada dasarnya seseorang akan memilih tindakan yang akan memaksimumkan harapan-harapannya.

**2. Penghargaan Intrinsik dan Ekstrinsik**

Berdasarkan ketiga komponen yang akan di kemukakan di atas, maka seseorang akan cenderung bertanya-tanya dalam setiap melakukan suatu tindakan. Apa yang akan di perolehnya sekiranya dirinya melakukan sesuatu? Apakah yang akan diperolehnya tersebut sesuai dengan harapannya? Apa-apa saja kemudian yang harus dilakukannya agar apa yang diharapkan tersebut dapat diperoleh?

Sesuatu yang diharapkan untuk diperoleh dinamakan sebagai**penghargaan** atau *rewards.* Secara garis besar penghargaan dapat terbagi menjadi dua, yaitu penghargaan intrinsik (*intrinsic rewards*) dan penghargaan ekstrinsik (*extrinsic rewards*).

Penghargaan Intrinsik. Penghargaan ini adalah sesuatu yang dirasakan langsung oleh dirinya ketika dirinya melakukan sesuatu. Sesuatu yang dirasakan ini dapat berupa kepuasan dalam melakukan sesuatu, perasaan plong karena telah menuntaskan sesuatu, adanya peningkatan kepercayaan diri, dan lain sebagainya.

Penghargaan Ekstrinsik. Penghargaan ini adalah sesuatu yang akan diterima oleh seseorang dari lingkungan tempat dia bekerja dimana sesuatu yang akan diperolehnya tersebut sesuai dengan harapannya. Penghargaan ini dapat berupa bonus,

penghragaan dari pimpinan, adanya promosi, dan lain sebagainya.

Kedua jenis penghargaan ini merupakan salah satu dasar dalam melakukan manajemen sumber daya manusia, terutama yang terkait dengan pemberian kompensasi terhadap sumber daya manusia sebagaimana telah diterangkan pada bagian lain dalam buku ini.

Kontroversi muncul ketika kita dihadapkan pada kenyataan dalam praktik, terutama yang terkait dengan penghargaan intrinsik dan ekstrinsik. Disatu sisi penghargaan intrinsik merupakan faktor positif yang perlu dipelihara dalam diri para pegawai dan pekerja, karena dengan adanya motivasi yang tinggi, peningkatan kepercayaan diri, kepuasan dalam melakukan pekerjaan dan lain sebagainya (sebagai contoh dari penghargaan intrinsik)perusahaan tidak perlu lebih bersusah payah dalam memotivasi para pekerjanya,karena penghargaan intrinsik ini merupakan sesuatu yang sifatnya internal dalam diri para pegawai atau pekerja. Namun di sisi yang lain,jika penghargaan ekstrinsik kemudiandiberikan manajer,hal tersebut akan menimbulkan pertanyaan,apakah sesuatu yang sifatnya internal tersebut akan terganggu dikarenakan para pegawai kemudian akan cederung termotivasi oleh faktor faktor eksternal sehingga kontrol secara internal dalam diri pegawai menjadi sesuatu yang sulit dipelihara karena bisa jadi para pegawai akan lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik karena adanya bonus ,insentif, promosi,atau faktor faktor eksternal lain diluar dirinya dan tidak lagi di dorong karena faktor internalnya.

Pada sisi inilah dinamika dari sebuah ilmu sosial dapat lebih kita pahami, yaitu bahwa aplikasi ilmu sosial dalam praktik, termasuk ilmu manajemen tidak dapat dipahami sebagai sesuatu yang bersifat eksakta, jika begini maka begitu dan seterusnya. Aplikasi ilmu sosial pada kenyataanya akan terkait dengan faktor-faktor sosial lainnya yang perlu dilibatkan. Kontroversi yang menyangkut penghargaan intrinsik dan ekstrinsik ini tentunya akan lebih mudah dipahami ketika kita mengkaji

motivasi dari perspektif lainnya, diantaranya dari perspektifkebutuhan sebagaimana yang telah diterangkan pada bagian sebelumnya, maupun perspektif-perspektif lainnya. Sekali lagi, ilmu sosial akan lebih mudah dipahami dan dijalani sekiranya faktor-faktor sosial lainnya perlu kita libatkan dalam kajian.

**3. Tugas Para Manajer**

Jika para manajer memahami benar tingkat kepentingan dari model pengharapan ini, maka beberapa hal yang perlu dilakukan dan dicatat oleh para manajer sehubungan dengan operasional perusahaan yang terkait dengan penghaargaan ini. Sebagaimana dikemukakan lebih lanjut oleh Nadler dan Lawler, hal-hal tersebut adalah:

- Menentukan penghargaan-penghargaan yang sebenarnya diharapkan oleh pegawai SDM dalam organisasi. Penentuan ini perlu dilakukan agar apa yang telah direncanakan oleh manajer mengenai penghargaan bagi pegawai sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pegawai. Ada baiknya manajer melakukan semacam pengumpulan informasi mengenai berbagai hal yang diharapkan para pegawai dari setiap pekerjaan yang dilakukan oleh mereka.
- Menentukan kinerja yang diharapkan. Selain penentuan kinerja ini terkait dengan rencana pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan, juga sebagai indikator bagi pekerja dalam hal jenis kinerja seperti apa yang harus dicapai jika para pegawai atatu pekerja berharap untuk diberi penghargaan tertentu dalam pekerjaannya.
- Penentuan tingkat kinerja yang wajar. Kinerja yang ditetapkan oleh para manajer haruslah dalam tingkat yang wajar dan sanggup dicapai oleh umumnya pegawai atau pekerja yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan.
- Penyelarasan kinerja dengan penghargaan. Pada praktiknya, bentuk-bentuk penghargaan yang ditawarkan atau diberikan oleh organisasi atau perusahaan haruslah

sesuai dengan tingkatan-tingkatan kinerja yang telah ditetapkan semula. Jika pada praktiknya hal ini tidak berjalan, tentunya akan memberikan dampak pada turunnya motivasi para pekerja atau pegawai karena mereka akan berpikir *toh* tidak ada gunanya memberikan kinerja yang baik karena hal tersebut tidak akan dihargai sewajarnya dan sesuai dengan yang telah ditetapkan semula.

- Analisa berbagai faktor yang mempengaruhi keefektifan pemberian penghargaan. Pada praktiknya, manajer perlu terus-menerus melakukakn evaluasi apakah pemberian penghargaan telah cukup efektif dalam meningkatkan kinerja para pegawai dan organisasi, dan demikian pula sebaliknya, peningkatan kinerja para pegawai telah dihargai secara tepat oleh para manajer. Jika tidak, maka manajer perlu mengevaluasi ulang mengenai berbagai hal yang terkait dengan kebijakan pemberian penghargaan ini.
- Kepastian akan tingkat penghargaan yang wajar atau memadari bagi pegawai. Manajer perlu pula memastikan bahwa pemberian penghargaan selain disesuaikan dengan tingkat kinerja, juga selayaknya diberikan dengan mempertimbangkan faktor kelayakan dan kecukupan bagi para pegawai. Penghargaan yang tidak dinilai cukup atau wajar oleh para pegawai pada giliran berikutnya justru akan menurunkan motivasi para pegawai.

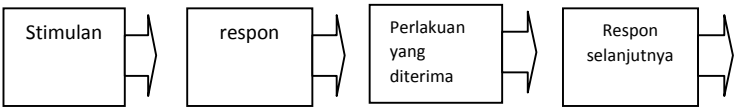
## F. Persepektif Penguatan Mengenai Motivasi

### 1. Prinsip Dasar Persepektif Penguatan Mengenai Motivasi

Jika para manajer memahami benar tingkat kepentingan dari model pengharapan ini, maka prinsip dasar dari perspektif penguatan (*reinforcement perspectives*) mengenai motivasi berangkat dari kinerja B.F.Skinner, seorang psikolog yang menerangkan bahwa tindakan akan sangat dipengaruhi oleh perlakuan yang diterima akibat perilaku yang dilakukan di masa

lalu. Secara sederhana kerangka pikir ini dapat dilihat dalam **gambar berikut ini:**

gambar : 7.4
perspektif penguatan motivasi menurut B.F.Skinner




Kerangaka ini bermula dari adanya **stimulan** atau faktor pendorong bagi seseorang untuk berbuat. Katakanlah adanya tugas yang dibebankan kepada pegawai. Stimulan ini kemudian ditindaklanjuti melalui **respons** oleh para pegawai dengan bekerja secara cepat, giat, dan tepat sesuai dengan apa yang ditugaskan kepadanya. Jiika kemudian pegawai tersebut mendapatkan perlakuan positif sebagai akibat dari respons yang diberikan olehnya, maka respons selanjutnya yang akan ditunjukkan mungkin juga akan positif. Katakanlah jika pegawai tersebut mendapatkan pujian dan bonus akibat kinerja yang telah ditunjukkannya, maka sangat mungkin respons berikutnya yang akan terjadi adalah bahwa pegawai tersebut akan bekerja lebih baik karena dirinya telah mengalami perlakuan positif di masa lalu akibat tindakan positif yang telah dilakukannya. Tapi sekiranya pegawai tersebut menerima perlakuan yang negatif, katakanlah kinerja baik yang telah ditunjukkan olehnya ternyata tidak mendapatakan pengharagaan yang positif, bahkan mungkin penghargaan yang negatif, misalnya cercaan, sikap tidak mengindahkan, dan lain sebagainya dari manajer, maka sangat mungkin respons berikutnya atau pada masa yang akan datang pegawai tersebut tidak akan menunjukkan kinerja baik yang pada masa lalu telah dilakukannya. Dirinya akan berpikir bahwa sia-sia saja berkinerja baik sekiranya tidak mendapatkan perlakuan yang baik. Kalaupun dirinya akan merespons melalui pekerjaan yang

baik di masa yang akan datang, barang kali hal tersebut lebih dikarenakan terpaksa dan bukan lagi atas dasar kesadaran atau motif yang positif.

Apa yang kita dapat pelajari dari kinerja tersebut? Jika manajer berharap bahwa pegawai akan berperilaku dan bertindak sesuai dengan harapan manajer, maka para manajer akan mempertimbangkan mengenai apa yang telah diperlakukan atau diberikan para manajer terhadap perilaku dan tindakan para pegawai di masa lalu. Berangkat dari kenyataan ini, jika manajer berharap peilaku positif dan kinerja baik bisa ditunjukkan oleh para pegawai secara konsisten, maka manajer perlu memberikan perlakuan dan mungkin juga imbalan yang positif terhadap perilaku positif dari para pegawai secara konsisten pula.

**2. Modifikasi Perilaku**

Apa yang perlu dilakukan sehubungan dengan perspektif ini? Di antara hal yang dapat dilakukan oleh para manajer adalah dengan melakukan modifikasi perilaku atau *behavior modification.* Prinsip dasar dari perubahan atau modifikasi perilaku ini adalah bahwa para manajer perlu memberi perlakuan yang adil dan tepat terhadap perilaku atau tindakan yang telah dilakukan oleh para pegawai agar perilaku dari pegawai di masa yang akan datang akan sesuai dengan harapan manajer. Jika para manajer misalnya berhadapan dengan adanya pelanggaran yang dilakukan oleh para pegawai di masa lalu, katakanlah ketidakhadiran pada waktu kerja, maka para manajer perlu memberikan tindakan atau perlakuan yang tepat dan adil kepada para pekerja ini, misalnya dengan memotong gaji, insentif, atau mungkin melalui teguran. Sekiranya manajer membiarkan ini tanpa tindakan yang adil dan tepat, maka pegawai yang melanggar tadi mungkin akan mempertahankan pelanggaran-pelanggaran tadi sebagai sesuatu yang dapat dibenarkan karena tidak memberikan konsekuensi apapun. Bahkan lebih buruknya akan berdampak pada ikut sertanya

pegawai lain dalam perilaku yang melanggar tadi. Dalam jangka panjang, produktivitas para pegawai tentunya akan menurun.

Ada empat jenis perubahan atau modifikasi perilaku yang dapat dilakukan oleh para manajer, yaitu penguatan positif (*positive reinforcement*), pembelajaran melalui penghindaran terhadap sesuatu (*avoidance learning*), pengecualian atau peniadaan (*extinction*), dan hukuman (*punishment*).

Penguatan Positif. Modifikasi perilaku ini dilakukan dengan memberikan perlakuan positif terhadap tindakan yang telah dilakukan oleh pegawai di masa lalu, misalnya melalui pujian, pemberian bonus, dan lain sebagainya.

Pembelajaran Melalui Penghindaran Terhadap Sesuatu. Modifikasi perilaku ini dilakukan melalui tindakan yang adil terhadap pelanggaran pegawai di masa lalu. Katakanlah jika manajer berhadapan dengan masalah pegawai mengenai keterlambatan masuk kerja maka, manajer bisa memberikan perlakuan berupa teguran atau mungkin pemotongan gaji. Akibatnya, para pegawai akan belajar dari perlakuan ini bahwa pada waktu berikutnya dia akan mencoba menghindari dari keterlambatan tersebut agar teguran atau pemotongan gaji tidak lagi dia alami.

Pengecualian Atau Peniadaan. Modifikasi perilaku ini dilakukan melalui peniadaan atau pengecualian sesuatu yang pada masa lalu justru memberikan kontribusi negatif pada organisasi atau pegawai. Katakanlah jika sebelumnya manajer memberikan kebijakan untuk memperbolehkan para pegawai mendengarkan radio sambil bekerja ternyata kebijakan ini menyebabkan sebagian pegawai terganggu dan produktivitas pegawai menjadi menurun, maka manajer dapat meniadakan kembali kebijakan tersebut untuk mengembalikan produktivitas para pegawai.

Hukuman. Hukuman ini merupakan modifikasi perilaku melalui penguatan yang bersifat negatif, dalam pengertian negatif terhadap perilaku yang negatif, atau dapat dikatakan perlakuan ini merupakan kebalikan dari penguatan positif.

Hukuman ini dapat berupa surat teguran, pemotongan gaji, dan lain sebagainya.

## G. Persepektif Penyusunan Tujuan

Persepektif kontemporer terakhir mengenai motivasi yang akan diuraikan dalam buku ini adalah persepektif penyusunan tujuan (*goal-setting-theory*). Persepektif ini pada dasarnya beranggapan bahwa perilaku individu yang didorong oleh motivasi individu sesungguhnya dapat dijelaskan melalui keterlibatan individu dalam penyusunan tujuan dari setiap apa yang akan dikerjakan atau dibebankan kepadanya. Pada dasarnya setiap individu memiliki tujuan dalam bekerja dan perlu mengetahui tujuan dari setiap pekerjaan yang akan dikerjakan. Sekiranya individu tidak mengenali tujuan tersebut, maka prilaku yang akan ditunjukkannya pun akan didominasi oleh ketidaktahuannya. Jika pegawai bekerja bukan didasari atas pengetahuan, maka dapat dipastikan organisasi atau perusahaan sulit untuk meraih tujuan yang ingin dicapai karena pegawai sendiri tidak mengerti tujuan dari apa yang akan dilakukannya dalam organisasi.

Berdasarkan persepektif ini, maka para manager perlu senantiasa mengupayakan agar para pegawai dapat mengetahui tujuan dari organisasi hingga setiap pekerjaan yang dilakukannya. Lebih baik lagi sekiranya para pegawai dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan. Sehubungan dengan hal tersebut, ada 4 fase yang harus dilakukan oleh manager sehubungan dengan penyusunan tujuan dari setiap kegiatan yang akan dilakukan. Setiap fase akan mempengaruhi fase berikutnya. Sebagaimana di kutip Stone Freman, dan Gilberd (1995), Christopher Earley dan Chirstine Shalley mengemukakan 4 fase tersebut sebagai berikut:

- Penentuan tujuan atau target yang akan dicapai
- Penentuan apakah tujuan atau target tersebut realistis atau memungkinkan untuk dicapai

* Mempertimbangkan dan menentukan kesesuaian tujuan dan target tersebut dengan target dan tujuan individu dalam organisasi
* Jika tujuan organisasi telah selaras dengan tujuan individu, maka individu akan termotivasi untuk mencapai tujuan tersebut dengan menunjukkan perilaku kinerja yang diharapkan

Keempat fase tersebut pada prakteknya perlu disesuaikan dengan kondisi para pegawai perusahaan. Jika mayoritas pegawai cenderung bertipe X maka barang kali keterlibatan aktif para pegawai dalam penyusunan tujuan tidak terlalu dapat diharapkan, namun sekiranya kebanyakan pegawai bertipe Y, maka keterlibatan aktif para pegawai dalam pemahaman dan penyusunan tujuan perlu untuk senantiasa untuk dilakukan.

## H. Hubungan Motivasi dengan Kepemimpinan

Sekiranya manager telah memahami bahwa setiap pegawai atau individu di dalam organisasi memiliki berbagai motif yang mendorong perilaku dan tindakan mereka, maka langkah berikutnya yang harus dilakukan dalam melakukan implementasi rencana dalam fungsi pengarahan adalah apa yang harus dilakukan para manager sehingga rencana yang telah disusun organisasi dapat direalisasikan? Apa yang harus ditunjukkan para manager agar para pagawai dengan segala motif dan perilakunya mau menunjukkan perilaku positif dan menunjukkan kinerja terbaik dalam setiap pekerjaan yang dilakukan? Pengetahun terhadap keragaman motivasi dan perilaku para pegawai akan menjadi sia-sia sekiranya para manager tidak dapat memahami dan mengetahui akan dibagaimanakan para pegawai dengan segala keragamannaya tersebut. Disinilah hubungan antara motivasi dan kepemimpinan dapat diketahui. Fungsi kepemimpinan pada dasarnya adalah tindak lanjut dari pemahaman para manager terhadap keragaman karakteristik motif dan perilaku para pagawai dalam organisasi. Bagimana semestinya para manager mengarahkan

dan memotivasi para pegawai menjadi esensi pokok dari kepemimpinan. Kepemimpinan sendiri merupakan bagian dari fungsi pengarahan dalam manajemen. Sekiranya fungsi pengarahan dalam manajemen ingin direalisasikan, maka kepemimpinan menjadi salah satu kunci pokok yang harus dipahami. Karena pentingnya faktor kepemimpinan ini, tidak heran jika Stoner, Freeman, dan Gilbert (1995) menempatkan faktor kepemimpinan atau fungsi pengarahan (*Leading*) sebagai salah satu dari fungsi manajemen setelah fungsi perencanaan dan pengorganisasian.

## I. Konsep Dasar Kepemimpinan

### 1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses mempengaruhi dan mengarahkan para pegawai dalam melakukan pekerjaan yang telah ditugaskan kepada mereka. Sebagaimana didefinisikan oleh Stoner, Freeman, dan Gilbert (1995), kepemimpinan adalah *The process of directing and influencing the task-related activities of group members*. **Kepemimpinan**adalah proses dalam mengarahkan dan mempengaruhi para anggota dalam hal berbagai aktivitas yang harus dilakukan. Lebih jauh lagi, Griffin (2000) membagi kepemimpinan menjadi dua konsep, yaitu sebagai *prosesdan sebagai atribut.* Sebagai **proses** kepemimpinan difokuskan kepada apa yang dilakukan oleh para pemimpin, yaitu proses di mana pemimpin menggunakan pengruhnya untuk memperjelas tujuan organisasi bagi para pegawai, bawahan, atau yang dipimpinnya, memotivasi mereka untuk mencapai tujuan tersebut, serta membantu menciptakan suatu budaya produktif dalam organisasi. Adapun dari sisi **atribut** kepemimpinan adalah kumpulan karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Oleh karena itu pemimpin dapat didefinisikan sebagai seorang yang memiliki tujuan kemampuan untuk mempengaruhi

perilaku orang lain tanpa menggunakan kekuatan, sehingga orang-orang yang dipimpinnya menerima dirinya sebagai sosok yang layak memimpin mereka.

**2. perbedaanKepemimpinan dan Manajemen**

Seringkali kita dihadapkan pada pertanyaan apakah pemimpin sama dengan manajer? Apakah pemimpin sama dengan manajemen? Sekalipun kedua kata ini sering dipergunakan secara bergantian, dan seseorang mungkin saja dapat menjadi manajer, pemimpin, atau juga keduanya, namun secara esiensi keduanya memiliki perbedaan-perbedaan. Perbedaan-perbedaan tersebut sebagimana dikemukakan oleh Griffin (2000) dapat dilihat padaTabel Berikut:

Tabel : 7.2

Perbedaan antara manajer dan pemimpin

| Kegiatan Kepemimpinan | | Manajemen |
|---|---|---|
| Penyusunan Rencamna | *Perencanaan dan penganggaran* Penentuan rencana spesifik dari kegiatan untuk pencapaian tujuan serta mengalokasikan segala sumber daya yang dibutuhkan | *Penentuan arah kegiatan* Menyusun visi / tujuan jangka panjang yang akan diraih oleh organisasi serta strategi perubahan yang harus dilakukan |
| Membangun relasi antarmanusia atau kelompok kerja untuk merealisasikan rencana | *Pengorganisasian & penempatan SDM* menyusun struktur organisasi, prosedur kerja, | *Mengkomunikasikan visi kepada oarng-orang* serta membangun kerja sama dengan orang-orang yang siap untuk mewujudkan |

| | | |
|---|---|---|
| | tanggung jawab dari setiap bagian organisasi, serta metode implementasi | visi secara bersama-sama |
| Implementasi rencana | *Pengawasan dan pemecahan masalah.* Pada tahap implementasi, tugas manajemen adalah melakukan pengawasan dan pengendalian atas berbagai kendala yang mungkin ditemui | *Memotivasi & memberikan inspirasi.* Peran yang dilakukan pada saat implementasi adalah memotivasi orang-orang yang telah sepakat bekerjasama untuk melakukan implementasi dari apa yang telah dibangun sebagai upaya pencapaian visi. |
| Hasil yang diperoleh | Sesuatu yang telah diperkirakan atau ditargetkan sebelumnya | Suatu perubahan yang akan mendukung pencapaian visi |

Berdasarkan pada tabel di atas, dapat diuraikan diantaranya bahwa pada saat kegiatan perencanaan atau penyusunan rencana dilakukan, manajer memfokuskan pada langkah-langkah spesifik yang akan dilakukan oleh manajer beserta stafnya serta mengalokasikan sumber daya yang ada guna mendukung langkah-langkah spesifik tersebut, adapun pemimpin memfokuskan kepada penyusunan atau penentuan arah dari kegiatan yang akan dilakukan oleh organisasi yang sering kali dinamakan sebagai visi seorang pemimpin. Pada saat kegiatan

implementasi rencana, manajer memfokuskan pada pengawasan atas apa yang sudah direncanakan secara spesifik, sedangkan pemimpin melakukan pemberian motivasi dan inspirasi bagi orang-orang yang bekerja sama dengannya. Sebagai contoh, ketika seorang manajer produksi mengawasi jalannya kegiatan produksi di sebuah perusahaan, maka dirinya sedang memainkan peran sebagai seorang manajer. Adapun ketika manajer tersebut memotivasi para pekerja di bagian produksi agar dapat konsisten dalam melakukan pekerjaan, maka dirinya sedang memainkan peran sebagai seorang pemimpin. Demikian seterusnya mengenai perbedaan-perbedaan tersebut dapat dilihat dalam tabel diatas. Pada intinya, agar organisasi dapat berjalan secara efektif, manajemen dan kepemimpinan kedua-duanya diperlukan. Manajemen diperlukan untuk merealisasikan rencana dan pencapaian target yang telah ditentukan, kepemimpinan diperlukan untuk melakukan perubahan dalam rangka beradaptasi dengan perubahan yang ada untuk mencapai tujuan organisasi.

Pada dasarnya kepemimpinan melibatkan empat aspek, yaitu pengikut (*followers*), perbedaan kekuasaan (*distribution of powers*), antara pemimpin dan pengikut, penggunaan kekuasaan untuk mempengaruhi (*power to influince*), dan nilai yang dibangun (*leadership valu*).

Pengikut. Pengikut adalah orang-orang mengikuti para pemimpin, atau orang-orang yang diberi perintah atau dipengaruhi oleh pemimpin untuk melakukan sesuatu. Para pengikut ini dapat sebagai pegawai, pekerja, ataupun bawahan.

Perbedaan Kekuasaan. Adanya perbedaan antara pemimpin dan yang dipimpin, antara pemimpin dan pengikut,atau antara atasan dan bawahan berimplikasi pula adanya perbedaan kekuasaan di antara keduanya.

Penggunaan keuasaan untuk mempengaruhi. Adanya perbedaan kekuasaan melahirkan konsekuensi logis bahwa pemimpin memiliki kekuasaan lebih untuk dapat mempengaruhi para pengikut atau pegawainya. Yang perlu dipengaruhi oleh

para pemimpin dengan kekuasaan yang dimilikinya adalah perilaku para pegawai atau pengikut agar mau melakukan tindakan mewujudkan tujuan yang telah di tetapkan.

Nilai yang dibangun. Pemimipin juga perlu memahami bahwa dirinya bukan sekedar berkuasa, akan tetapi perlu mendorong terwujudnya suatu nilai positif yang dapat memberikan perubahan positif kepada semua anggota organisa. Di sini faktor etika, moralitas, dan keteladanan atau figur seorang pemimpin kemudian diperlukan. Pemimpin yang tidak mengindahkan nilai-nilai yang berlaku di masyarakat, termasuk di organisasinya hanya akan melahirkan perubahan tapi akan mengancam dirinya maupun organisasinya di masa yang akan datang.

## J. Pendekatan Mengenai Kepemimpinan

Kepemimpinan itu suatu kemampuan yang dapat dipelajari atau sudah sedia ada? Pertanyan ini mencoba membawa kita kepada sebuah uraian mengenai beberapa pendekatan mengenai kepemimpinan. Di antar pendekatan yang telah dikenal adalah pendekatan personal (*personal traits of leadrership approach),* pendekatan perilaku (*behavioral approach),* serta pendekatan kontingensi ( *contingency approach).*

### 1. Pendekatan Personal Mengenai Kepemimpinan

Pendekatan personal mengenai kepemimpinan berangkat dari sebuah pertanyaan sederhana; siapakah pemimpin itu? Apakah menjadipemimpin itu dilahirkan atau dapat dipelajari? Apakah yang membedakan antar pemimpin dan bukan pemimpin? Pendekatan personal mensoba melihat pemimpin dari sisi personal atau karakteristik figur dari seorang pemimpin.

Untuk lebih memahami lebih jauh mengenai esensi dari pendekatan ini, maka pembahasan akan terbagi dua, yaitu mengenai pemimpin dan bukan pemimpin, serta pemimpin efektif dan pemimpin yang tidak efektif.

Pemimpin dan bukan pemimpin. Berbagai pandangan dapat kita temukan ketika barangkali kita pernah mendengar bahwa pemimpin itu harus cerdas, pintar, bersifat terbuka, memiliki kepercayaan diri dan lebih tinggi misalnya. Akan tetapi pada kenyataannya kita barangkali dapat bertanya seperti apa orang yang cerdas dan pintar? Apakah seseorang yang mesti bertitel profesor atau doktor? Lalu mengapa banyak presiden yang tidak memiliki titel tersebut? Apabila bersifat terbuka adalah syarat pemimpin, mengapa seorang Abraham Lincoln dapat menjadi presiden padahal dirinya cenderung bersifat tertutup? Dan seterusnya. Pandangan bahwa pemimpin harus cerdas, tinggi, bersifat terbuka, pada kenyataannya masih menimbulkan pro kontra, terlebih pada kenyataan bahwa banyak pemimpin yang tidak memiliki kriteria tersebut, namun dia diakui sebagai pemimpin oleh masyarakat.

Pemimpin efektif dan tidak efektif. Pendekatan ini mencoba melihat bahwa karakteristik pemimpin bukan sekedar dilihat dari sisi fisik saja, tetapi juga dari kemampuanya untuk mencapai tujuan dari sebuah organisasi. Mereka yang mampu membawa anggotanya untuk bersama-sama mencapai tujuan, dikatakan sebagai pemimpin yang efektif. Adapun sebaliknya, mereka yang tidak mampu mempengaruhi anggotanya untuk bersama-sama mencapai tujuan dikatakan sebagai pemimpin yang tidak efektif. Berdasarkan hal ini, isu-isu baru kemudian muncul seperti apakah pria lebih efektif dari wanita? Apakah suku tertentu lebih efektif dari suku yang lainnya, dan lain sebagainya. Pada intinya jika kita menerima bahwa pemimpin lebih cenderung dilihat dari kemampuannya dalam pencapaian tujuan, maka pemimpin efektif sangat mungkin untuk muncul dari pria maupun wanita, suku bangsa, dan ras manapun, maupun dari kalangan manapun, sehingga semakin jelas bagi kita bahwa ketika kita menyadari bahwa setiap individu memiliki keragamannya masung-masing sebagaimana diterangkan dalam bab-bab sebelumnya, maka keragaman tersebut termasuk mengenai kapasitasnya masing-masing untuk memimpin.

**2. Pendekatan Prilaku Mengenai Kepemimpinan**

Ketika kita menyadari bahwa dari sisi personal atau karakteristik individu, perbedaan pemimpin dan bukan pemimpin agak sulit untuk dibedakan. Maka pendekatan lain yang bisa digunakan adalah pendekatan perilaku mengenai kepemimpinan. Pada dasarnya pendekatan ini mencoba lebih menfokuskan kepada perilaku dan tindakan apa yang dilakukan oleh seseorang pemimpin atau pemimpin yang efektif. Pendekatan perilaku mencoba menghindari pertanyaan, "siapakah yang memiliki kelayakan sebagai seorang pemimpin ?" dan sejenisnya sebagaimana dikemukakan dalam pendekatanpersonal mengenai pemimpin.

Pendekatan perilaku lebih menfokuskan kepada tindakan yang dilakukan oleh pemimpin, seperti bagaimana mereka melakukan delegasi, bagaimana mereka berkomunikasi dengan orang-orang serta bagaimana mereka memotivasi para pegawai, dan seterusnya. Perilaku, tidak seperti faktor personal, dapat dipelajari sehingga mereka yang mendapatkan pendidikan atau pelatihan yang memadari mengenai kepemimpinan akan mampu menjadi pemimpin yang efektif. Para teoritis yang melakukan pendekatan perilaku mengenai pemimpin pada dasarnya menfokuskan pada dua aspek dari perilaku kepemimpinan, yaitu fungsi-fungsi kepemimpinan (*leadership function*) dan gaya kepemimpinan (*leadership styles*).

(a). Fungsi-fungsi Kepemimpinan

Aspek ini terkait dengan fungsi-fungsi yang akan mendukung tercapainya tim yang efektif sehingga manajemen dapat dijalankan secara efektif dalam mencapai tujuan. Terdapat dua fungsi yang terkait dengan hal ini, yaitu fungsi yang terkait dengan tugas atau pekerjaan (*task-related functions*)dan fungsi yang terkait dengan hubungan sosial atau pemeliharaan kelompok (*group- maintenance functions*). Fungsi yang terkait dengan tugas atau pekerjaan menfokuskan fungsi kepemimpinan dalam manjalankan berbagai pekerjaan atau tugas yang telah direncanakan dalam suatau organisasi. Dengan demikian

kepemimpinan yang efektif adalah ketika pemimpin mampu mempengaruhi orang-orang untuk dapat melakukan tugas-tugas yang telah dipercayakan kepada mereka. Adapun fungsi-fungsi yang terkait dengan hubungan sosial atau senantiasa memelihara kesatuan di antara sesama pekerja, pengertian dengan sesama mereka. Dengan demikian pemimpin yang efektif adalah ketika pemimpin tersebut mampu berkomunikasi dengan baik dengan tim kerja, mengajak merekauntuk senantiasa memelihara kebersamaan dan saling pengertian sehingga tim kerja yang ada senantiasa terpelihara denganbaik.

Organisasi-organisasi bisnis pada umumnya lebih menfokuskan pada fungsi yang terkait pada pekerjaan, manakala organisasi pelajar atau nonprofit lebih menfokuskan pada fungsi yang terkait dengan relasi sosial.

(b). Gaya Kepemimpinan

Sebagai konsekuensidari adanya dua fungsi kepemimpinan tersebut di atas, maka terdapat dua gaya kepemimpinan yang dapat diidentifikasi. Kedua gaya kepemimpinan tersebut adalah kepemimpinan yang berorientasi pada pakerjaan (*task-oriented or job style*), dan kepemimpinan yang berorientasi kepada pegawai atau orang-orang (*eployee-oriented style*). Sekalipun konsep dasarnya sama, Griffin (2000) menanamkan kedua gayakepemimpinan ini dengan istilah *job-centered leader behavior dan employee centered leader behavior.* Gaya kepemimpinan yang berorientasi pekerjaan cenderung memberikan fokus pada pekerjaan dan prosedur yang harus dilakukan dalam pekerjaan, sedangkan gaya kepemimpinan yang berorientasi kepada orang-orang cenderung untuk memberikan perhatian pada pemeliharaan tim dan memastikan bahwa seluruh orang mendapatkan kepuasan dalam setiap pekerjaannya.

Setiap pemimpin memiliki kecenderungan yang berbeda-beda dalam gaya kepemimpinan ini. Ada yang cenderung pada penyelesaian pekerjaan, namun juga ada yang lebih pada membangun relasi sosial. Pemimpin dalam organisasi bisnis

umumnya lebih menfokuskan pada fungsi yang terkait pada pekerjaan,manakala pemimpin di organisasi kemahasiswaan atau organisasi nonprofit umumnya lebih memfokuskan pada fungsi yang terkait dengan relasi sosial.

Gaya kepemimpinan akan ditentukan oleh berbagai faktor, yaitu dari segi *latar belakang, pengetahuan, nilai, dan pengalaman* dari pemimpin tersebut. Pemimpin yang menilai bahwa kepentingan organisasi harus lebih didahulukan dari kepentingan individu akan memiliki kecenderungan untuk memiliki gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pakerjaan. Demikian pula sebaliknya, pemimpin yang dibesarkan dalam lingkungan yang menghargai perbedaan dan relasi antarmanusia akan memiliki kecenderungan untuk bergaya kepemimpinan yang berorientasi pada orang-orang. Namun selain keempat faktor tersebut, *karakteristik dari bawahan* atau orang-orang yang dipimpin juga perlu untuk dipertimbangkan sebelum memutuskan gaya kepemimpinan apa yang sebaliknya digunakan. Jika orang-orang yang dipimpin cenderung untuk menyukai keterlibatan dalam berbagai hal, memiliki inisiatif tinggi, barangkali gaya yang perlu dilakukan lebih cenderung memadukan kedua gaya kepemimpinan yang ada melalui apa yang dinamakan sebagai *manajemen partisipatif,* dimana dalam pendekatan manajemen partisipatif ini faktor orientasi sosial diakomodasi melalui keterlibatan orang-orang (apakah dalam penyusunan tujuan, penyelesaian masalah, dan lain sebagainya) dalam menyelesaikan pekerjaan.

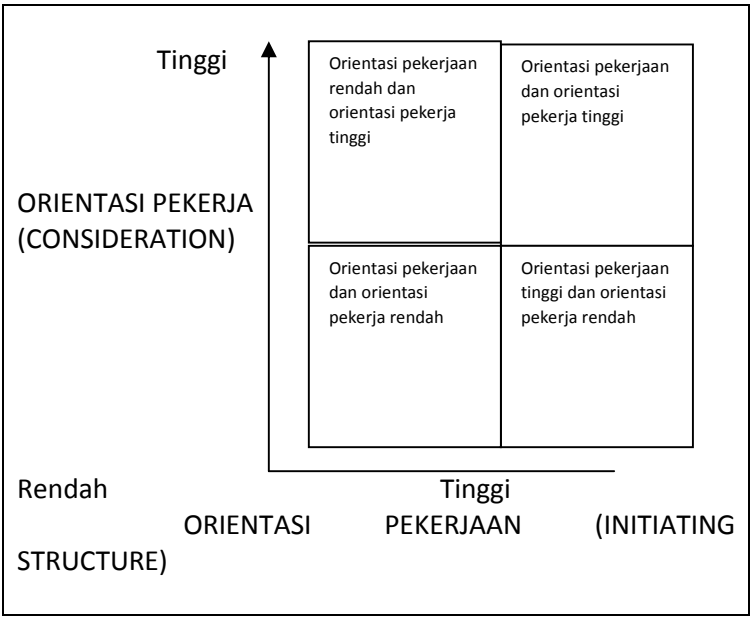
(c). Penelitian Empiris Mengenai Gaya Kepemimpinan

Terdapat dua hasil penelitian yang menjelaskan secara empiris mengenai kedua gaya kepemimpinan di atas. Penelitian pertama oleh Universitas Michigan, dan penelitian kedua dilakukan oleh Universitas Ohio, kedua-duanya merupakan universitas terkemuka di Amerika Serikat. Penelitian di Universitas Michigan dilakukan oleh Rinses Liker pada akhir tahun 1940 dengan melakukan wawancara terhadap kelompok manajer (pemimpin) dan pegawai (bawahan). Hasil penelitiannya

cukup menarik, dimana sekalipun pemimpin atau manajer memiliki kecenderungan yang ada, namun Likert menyimpulkan bahwa pendekatan gaya kepemimpinan yang berorientasi kepada orang-orang lebih efektif dari pada yang berorientasi kepada tugas atau pekerjaan. Hasil penelitian ini dikonfirmasi dengan hasil yang diperoleh pada penelitian kedua yang dilakukan oleh Universitas Ohio. Para peneliti dari universitas ini padamulanya membagi para manajer kedalam kelompok manajer yang berorientasi pekerjaan yang oleh mereka dinamakan sebagai (*initiating structure group*) dan kelompok manajer yang berorientasi pada orang-orang (*consideration group*). Setiap pekerja juga dikelompokkan ke dalam dua kelompok tersebut. Kecenderungan dari para manajer dan para pekerja mengenai gaya kepemimpinan dapat diperkirakan melaui gambar berikut :

Gambar : 7.5

Kecenderungan manajer dan pekerja mengenai gaya kepemimpinan



Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebanyakan pekerja di kelompokkan yang berorientasi pekerjaan menginginkan pemimpin atau manajer yang memiliki gaya kepemimpinan yang berorientasi sosial atau orang-orang daripada berorientasi pada pekerjaan. Mereka juga mengidentifikasi bahwa para pemimpin yang efektif memiliki beberapa karakteristik di antaranya memberikan hubungan yang sportif dengan orang-orang, mendorong para pekerja untuk terlibat dalampenyusunan dan pencapaian tujuan, dan menekankan pentingnya untuk bekerja secara tim.

(d). Diagram Mengenai Gaya Manajemen (Managerial Grid)

Hasil penelitian dari dua universitas tersebut di atas menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan cenderung tidak seragam, bahkan bisa bersifat campuran atau gabungan dari kedua gaya kepemimpinan. Kecenderungan ini mendorong Robert Blake dan Jane Mouton menyusun sebuah pemetaan berupa diagram yang menggambarkan kecenderungan gaya kepemimpinan atau para manajer dikaitkan dengan kedua orientasi kepemimpinan tadi, yaitu antara orientasi pada orang-orang dan orientasi pada produkatau pekerjaan. Diagram ini kemudian dinamakan sebagai diagram gaya manajemen atau managerial grid (sebelumnyadinamakan sebagai diagram mengenai gaya kepemimpinan)diagram ini dapat dilihat pada gambar berikut;

Menurut diagram gaya manajemen tersebut, gaya manajemen dapat dibagi menjadi 5 kelompok, yaitu apa yang dinamakan kelompok *improvished management,contry club management,middle of the road management,authority compliance,* dan *team management.* Mereka yang berada pada kelompok ***improvished management*** atau **gaya management** memiliki karakteristik rendah sekali upaya yang dilakukan baik untuk melakukan pekerjaan maupun membangun tim atau relasi sosial. Gaya kepemimpinan seperti ini merupakan gaya kepemimpinan yang buruk dan tidak akan membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Gaya kepemimpinan ini kadangkala

dinamakan sebagai *laissez-faire management.* Mereka yang berada pada kelompok ***contry club management*** atau **gaya management** memiliki perhatian yang tinggi pada orang-orang namun rendah terhadap pekerjaan. Mereka yang bergaya seperti ini cocok untuk organisasi yang tidak terlalu menekankan kepada pekerjaan akan tetapi lebih kepada membangun relasi dan hubungan sosial. Forum-forum informal cenderung untuk menggunakan gaya-gaya manajemen seperti ini. Mreka yang berada pada kelompok ***middle of the road management*** atau **gaya manajemen,** berada dalam posisi yang seimbang, dan cukup baik untuk digunakan dalam sebuah organisasi, karena memiliki orientasi yang cukup baik pada orang-orang maupunada pekerjaan. Gaya kepemimpinan seperti ini biasanya merupakan gaya kepemimpinan yang umumnya dimiliki hampir oleh banyak orang. Mereka yang berada pada kelompok orientasi yang ***authority compliance*** atau **gaya manajemen** merupakan kebalikan dari gaya manajemen *country club management* di mana pemimpin atau manajer cenderung untuk lebih berorientasi pada pekerjaan dan sangat mengabaikan pada orang-orang. Gaya kepemimpinan ini sering kali dinamakan pula dengan gaya otoriter atau *authoritarian management style.* Organisasi yang bisaanya menggunakan gaya kepemimpinan seperti ini di antaranyayang berbasis komando dari atasan untuk bawahan seperti organisasi militer, terutama dalam peperangan. Mereka yang berada pada kelompok ***team management*** atau **gaya manajemen** adalah pemimpin atau manajer yang ideal di mana mereka memiliki perhatian yang tinggi kepada pekerjaan sekaligus orang-orang. Tidak mudah untuk memiliki gaya kepemimpinan seperti ini, dan dapat dikatakan cukup sedikit pemimpin yang memilki gaya kepemimpinan ini. Sering kali gaya kepemimpinan ini juga dinamakan sebagai *democratic management style.*

Pada praktiknya setiap orang memiliki kecenderungan untuk berada di antara lima kelompok tersebut, dan posisinya juga sangat mungkin untuk berpindah-pindah dari satu kelompok

ke kelompok yang lainnya, baik disebabkan faktor yang terkait dengan orang tersebut seperti latar belakang, pendidikan, dan lain sebagainya, juga bisa disebabkan oleh faktor yang terkait dengan organisasi dan lingkungan yang dihadapinya.

**3. Pendekatan Kontingensi Mengenai Kepemimpinan**

Apa yang dapat disimpulkan dari kedua pendekatan mengenai kepemimpinan diatas adalah bahwa gaya kepemimpinan sangat ditentukan oleh berbagai faktor, di antaranya latar belakang personal, pendidikan personal, pengalaman, hingga lingkungan dihadapinya. Kenyataan ini membawa kepada kesimpulan bahwa pada dasarnya gaya kepemimpinan bersifat situasional. Sebagai contoh, misalnya ketika kegiatan perusahaan berjalan normal, maka pemimpin barangkali perlu mengembangkan gaya kepemimpinan yang bersifat demokratis yang menyeimbangkan antara orientasi kepada orang-orang orientasi kepada pekerjaan. Manajer perlu meluangkan waktu untuk mendengarkan masukan dari bawahan dan memahami keinginan-keinginan mereka. Akan tetapi ketika organisasi sedang mengalami keadaan darurat, misalnya saja tiba-tiba gedung perusahaan terbakar. Pada saat itu manajer justru perlu mempertimbangkan keseluruhan perhatiannya pada pekerjaan darurat yang harus segera dilakukan, katakanlah memadamkan api. Dirinya harus dengan cepat mengambil keputusan dan tidak melakukan tukar pikiran dengan bawahan. Manajer pada situasi seperti itu mungkin harus bertindak secara otoriter dengan memerintahkan seluruh pegawai untuk melakukan berbagai tindakan yang dapat memadamkan gedung perusahaan yang terbakar. Demikian pula contoh-contoh lainnya yang mungkin kita dapat temukan dalam kehidupan sehari-hari.

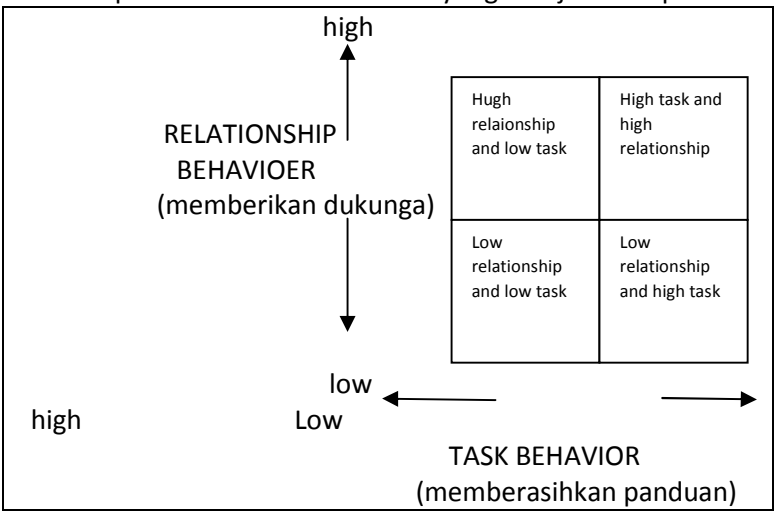
Para peneliti kemudian mulai melakukan identifikasi situasi-situasi yang mendorong suatu gaya kepemimpinan tertentu yang dilakukan. Pendekatan kepemimpinan yang mempertimbangkan situasi yang dihadapi inilah yang dinamakan sebagai pendekatan kontingensi dalam kepemimpinan, di mana secara sederhana

pendekatan kontingensi memandang bahwa gaya manajemen atau gaya kepemimpinan yang akan memberikan kontribusi positf bagi organisasi sangat beragam dan sangat ditentukan oleh keragaman situasi dan keadaan yang dihadapi oleh orgnisasi dari waktu ke waktu. Terdapat beberapa model mengenai pendekatan kontingensi ini, yaitu di antaranya *model kepemimpinan situasional* dari Hersey-Blanchard *model LPC* dari fiedler, dan *model jalan tujuan* dari Evans-House. Berikut ini akan diuraikan satu per satu mengenai model tersebut.

(a). *Model Kepemimpinan Situasional*

Paul Harsey dan Kenneth H Blanchard membuat suatu model yang dinamakan sebagai model kepemimpinan situasional (*situational leadership model).* Model ini menjelaskan para manajer perlu menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka sebagai respons terhadap berbagai karakter dari orang-orang yang menjadi bawahannya seperti harapan pekerja, pengalaman, keahlian, dan kesanggupan dalam menerima tanggung jawab. Model ini dapat dilihat pada gambar berikut :

Gambar : 7.6
Respon dan karakter bawahan yang menjadi harapan



Berdasarkan model tersebut, gaya kepemimpinan dapat dibagi empat kuadran menurut situasi yang dihadapi yang dikaitkan dengan tinggi rendahnya kecenderungan kepada pekerjaan (*task behavior)* dan tinggi rendahnya kecenderungan kepada orang-orang (*relationship behavior).* Pada **kuadran pertama** (*high task and low relationship)* di mana situasi yang dihadapi adalah adanya tuntutan terhadap pekerjaan yang tinggi dan rendah terhadap orang-orang relasi, maka pemimpin yang berorientasi pada pekerjaan yang tinggi lebih dibutuhkan, kadangkala kecenderungan untuk sedikit otoriter, karena pada situasinya seperti ini pekerjaan lebih penting untuk dikerjakan dari pada membangun relasi dengan orang-orang. Pemimpin kemudian harus memberikan panduan yang jelas kepada orang-orang agar pekerjaan segara dapat dilakukan. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada oarng-orang, *laizzes-faire management,* dan manajemen partisipatif kurang efektif untuk digunakan pada situasi pertama ini. **Pada kuadran kedua** (*high task and high relatinship*) di mana kondisiyang dihadapi memerlukan perhatian yang tinggi terhadap pekerjaan sekaligus orang-orang, gaya kepemimpinan demokratis dan berorientasi pada kemajuan dan perubahan sangat dipelukan. Selain pekerjaan dapat di selesaikan, pemimpin dalam situasi ini berhadapan dengan tim kerja yang baik sehingga mereka tidak perlu lagi diarahkan secara ekstra untuk bekerja. Bahkan mungkin saja kepemimpinan yang bersifat *laissez-faire* sekalipun masih memungkinkan organisasi ini tetap berjalan karena organisasi memiliki orang-orang yang secara tim kerja baik,sekaligus memiliki motivasi untuk berprestasi dalam pekerjaan yang juga tinggi. Peran pemimpin dalam situasi ini tidak terlalu signifikan. **Pada kuadran ketiga** (*high relationship and low task*), pekerja memiliki karakteristik tim kerja yang baik dan mereka termotivasi dengan baik untuk berada dalam organisasi, akan tetapi belum banyak diarahkan pada pekerjaan yang memberikan tantangan kepada mereka, sehingga orientasi pada kerjaannya masih rendah. Menghadapi situasi seperti ini

manajer perlu untuk memberikan dukungan kepada orang-orang atau pekerja untuk melakukan apa yang terbaik dari pekerjaan mereka melalui pemberian motivasi akan pentingnnya peningkatan prestasi. Pemimpin pada kuadran ini benar-benar harus memerhatikan aspek relasi antarmanusia sehingga pendekatan manajemen partisipatif barangkali dapat dilakukan. **Pada kuadran keempat** (*low relationship and low task*) dan dimana orientasi terhadap pekerjaan dan orang-orang rendah, manajer perlu bekerja keras untuk memotivasi sekaligus memberikan panduan mengenai apa yang harus mereka lakukan.*Laissez faire management style* bisa berbahaya untuk dilakukan . demikian pula pendekatan otoriter belum tentu berjalan dengan baik. Pemimpin pada kuadran ini berhadapan dengan orang yag memliki motivasi yang rendah, baik untuk beriteraksi sesama tim maupun untuk meraih prestasi dalam pekerjaan.

(b). model LPC

Model kepemmpinan kontigensi kedua adalah model LPC yang diperkenalakan oleh Fred Fiedler. Model ini menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan yag sebaiknya digunakan beragam dan tergantug kepada kecenderungan situasi yang terjadi. Lpc singakata dari *least preferred coworker,* dimana pemimpin atau manajer perlu mengidentifikasi gaya kepemimpinan manakah yang paling cocok untuk diimplemetasikan yang disesuaikan dengan kondisi minimum pekerja yang dihadapinya. Menurutnya kunci pemahaman dari pendekatan situasional adalah tingkat kecenderungan manajer terhadap penilaian situasi pekerja yang dihadapi olehnya. Fiedler mengukur gaya kepemimpinan manajer melalui agket yang dapat menggambarkan situasi minimum yang sangggup dihadapi oleh manajer. Angket tersebut berisi 16 pertanyaan yang mencoba menilai situasi bawahan seperti apa yang dapat dihadapi olehnya. Di antara pertayaan terdapat dalam angket tersebut. Misalnya:

Tabel : 7.3
Contoh angket

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Sangat membantu | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | | Tidak peduli |
| emosional | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | | Tenang |
| membosankan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | | menarik |

Manajer memberi penilaian dari skor 1-8 untuk setiap karakteristik pegawai yang sanggup dihadapinya. Jika misalnya untuk karakteristik antara emosional dan tenang manajer melingkari angka 1, artinya manajer sanggup menghadapi orang-orang yang memliki tigkat emosioal yang tinggi, sedang jika dilingkarinya anka 7 maka manajer cenderung hanya bisa berinteraksi dengan orang-orang yang bersikap tenang. Demikian pula untuk butir-butir sikap lainnya.

Sebagaimana dikemukakan oleh Griffin, kuesioner ini controversial dikalangan teoritis maupun praktisi, terutama dalam hal kevalidan jenis-jenis sikap serta pengukuran sikap yang dimunculkan dalam angket tersebut. Namun demikian sebagai bagian dari kontribusi Fiedler mengenai gaya kepemimpinan, usahanya cukup perlu diapresiasi sebagai upaya untuk mengenali kemampuan manajer dalam hal gaya kepemimpinannya dikaitkan dengan situasi orang-orang yang dihadapinya.

Fedler menyimpulkan bahwa ada 3 faktor kontingensi yang perlu dipertimbangkan dalam model *lpc* yang dikemukakannya, yaitu relasi pemimpin-bawahan (*leader member relation*), struktur pekerjaan (*task strukture*), serta peran kekuasaan (*power positon*).

**Relasi pmpinan-bawahan** menggambarkan hubungan antara pemimpin dengan bawahan dilihat dari berbagai faktor seperti kepercayaan, penghargaan, kepercayaan diri, dan lain sebagainya. Jika kepergayaan antara pemimpin dengan bawahanbak, penghargaanari kedua belah pihak baik, dan seterusnya. **Struktur tugas atau pekerjaan** menggambarkan baik

tidaknya seluruh rangkaian pekerjaan yang akan dilakukan dari mulai kejelasan tugas, prosedur dan lain sebagainya. Jika struktur pekerjaan ii tersedia dengan lengkap dan jelas, maka dikatagorikan pada tinggi, dan jika sebaliknya dikatagorikan pada rendah. **Peran/posisi kekuaaan** menggambarkan peran atau posisi kekuasaan pemimpin terhadap bawahan. Jika pemimpin memiliki peran yang kuat dalam mempengaruhi dan mengarahkan bawahannya, maka faktor peran/posisi kekuasaaan ini dikatagorikan pada kuat, demikian pula sebaliknya, jika pemimpin kurang kurang berperan dalam mempengaruhi bawahan, kebijakan dan keputusan diputuskan oleh orang lain, maka faktor peran/posisi kekuasaan dikatagorikan lemah. Berdasarkan ketiga faktor kontingensi tersebut dengan tersebut berbagai katagorinya dapat dipetakan tiga kondisi dari situasi yang dihadapi oleh manajer atau pemmpin yaitu, situasi kondusif, cukup kondusif, dan tidak kondusif. Untuk situasi kondusif maka perilaku pemimpin yang ideal untuk diimplementasikan adalah gaya kepemimpinan yang berorientasi pekerjaan/tugas karena para pekerja termasuk orang-orag yang memiliki orientasi tugas sekaligus orang-orang yang baik. Situasi yang cukup kondusif , gaya kepemimpinan yag perlu diimplementasikan adalah gaya kepemimpinan yang lebih menekankan pad orientasi hubungan denganorang lain., dan jika situasi yang dihadapi adalah tidak kondusif, maka gaya kepemimpinan yang perlu diimplementasikan adalah yang berorientasi pekerjaan/tugas.

## K. Pendekatan Lain Mengenai Kepemimpinan

Faktor kepemimpinan tidak diragukan lagi tingkat kepentingannya dalam fungsi pengarahan dari keseluruhan fungsi manajemen orgaisasi. Berbagai pendekatan klasik maupun kontemporer telah diuraikan di bagian sebelumnya dalam bab ini, namun berbagai pendekatan lain telah juga banyak diperbincangkan secara secara praktik maupun secara ilmiah. Bagian ini akan menguraikan beberapa pendekatan lain yang

secara kontemporer telah banyak diperincangkan dan diaplikasikan tersebut, yaitu pendekatan substitusi untuk kepemimpinan (*substitutes for leadership*), kepemimpinan karismatik (*gharismatik leadership*), dan kepemimpinan transpormatif (*transpormatif leadership*).

**1. Pendekatan SubstitusiUntuk Kepemimpinan**

Yang dimaksud dengan pendekatan ini adalah sebuah konsep yang mengidentifikasi situasi dimana peran kepemimpinan bersifat netral dan cenderung tidak diperlukan seta bisa digantikan oleh karakteristik dari para bawahan, pekerjaan dan organisasi. Contohnya ketika seorang pasien datang kerumah sakit untuk periksa, para juru rawat atau dokter jaga tidak perlu menunggu perintah dari kepala rumah sakit untuk memeriksa pasien tersebut karena situasi yang dihadapi mampu dihadapi oleh bawahan tanpa harus menunggu arahan dari pemimpin. Namun ketika sakitnya sangat parah, katakanlah misalnya keputusan untuk mlakukan transaplansi organ tubuh maka sang juru rawat tersebut perlu menunggu persetujuan atau arahan dari kepala rumah sakit. Paling tidak ada 3hal yang perlu diidentfikasi sehubungan dengan perlu tidaknya substitusi terhadap peranpemimpin dalam organisasi, yaitu bawahan, karakteristik struktur tugas atau pekerjaan, dan karakteristik organisasi

Karakteristik Bawahan. Yang memungkinkan mereka untuk tidak menunggu dulu arahan dari pimpinan adalah dilihat dari kemampuannya untuk melakukan pekerjaan di lingkungan pekerjaannya tanpa bantuan orang lain, tigkat independensi yang tinggi, serta memliki tanggung jawab terhadap pekerjan yang diberikan.

Karakteristik struktur kerja atau tugas. Jika struktur tugas atau kerja baik, dimanajenis pekerjaan telah bagus diskripsinya jelas, prosedurnya jelas, hingga metode serta mekaismenya jelas dan lengkap, maka bawahan tidak perlu menunggu arahan dari pimpnan, sehingga kelengkapan dan kejelasan struktur kerja

telah dapat menggantikan peran pemimpin dalam organisasi, paling tidak untuk pekerjaan-pekerjaan yang bersifat rutinitas.

Karakteristik Organisasi. Yang memungkinkan peran pemimpin bersifat netral adalah ketika berbagai mekanisme dan prosedur organisasi telah lengkapan jelas serta dapat dijalankan oleh setiap anggota organisasi. Kemudian juga sistem organisasinya pun bersifat kaku, sistem kompensasi jelas, prosedurnya relatif tetap. Dan kurang fleksibel atau juga bersifat rutin maka organisasi yang memiliki karakteristik seperti ini tidak perlu menunggu arahan dari pemimpin. Para anggota akan dengan sendirinya menjalankan sesuatunya karena sistem dan prosedurnya telah jelas.

**2. Kepemimpinan Karismatik**

Karismasendiri artinya suatu perilaku individu yang memberikan inspirasi, dukungan an penerimaan bagi bawahan. Kepemimpinan karismatik adalah kepemimpinan yang mengkonsumsikan bahwa karisma merupakan karakteristik indiviu yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang dapat membedakannya dengan pemimpin yang lain, terutama dalam hal implikasi terhadap inspirasi, penerimaan, dan dukungan para bawahan. Robert house termasuk orang yang pertama kali menysun teori ilmiah mengenai kepemimpinan karismatik pada tahun 1977. Menurutnya seorang pemimpin karismatik memiliki kriteria sebagai seorang yang tinggi tingkat kepercayaan dirinya kuat keyakinan dan idealismenya., serta mampu mempengaruhi orang lain. Selain itu dirinya haruslah mampu berkomunikasi secara persuasif da motivasi para bawahannya.

Griffin menjelaskna bahwa paling tidak terdapat 3 hal elemen yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin karismatik

- Mampu menyusun visi bagi masa depan, mampu menetapkan harapan yang tinggi serta mampu memberikan perilaku yang mendukung pencapaian harapan yang tingi tersebut

- Mampu unutk memberikan kekutan kepada orang lain ntuk menunjukkan knerja yang baik dan terdorong utuk berprestasi, percaya diri, dan terdorong untuk meraih kesuksessan
- Mampu untuk membangun relasi denga orang lain melalui dukungan, empati, dan keyakinan akan kemampuan yang dimiliki orang lain.

**3. Kepemimpinan Transpormatif**

Persepektif lain mengenai kepemimpinan sebenarnya banyak sekali, di antar yang pernah dikemukakan adalah kepemimpinan karismatik, kepemimpinan inspiratif, simbolis, dan transpormatif. Kepemimpinan transpormatif adalah gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh manajer dimana kemapuannya bersifat tidak umum dan diterjemahkan melalui kemampuan untuk merealisasikan misi, mendorong para anggota untuk melakukan pembelajaran, serta mampu memberikan insprasi kepada bawahan mengenai berbagai hal baru yang perlu diketahui dan dikerjakan. Jagk Welch berhasil mengubah pola kepemimpinan yang kaku, tidak fleksibel dan lambat di perusahaan raksasa General Electrik menjadi perusahaan meraih profit tertinggi di dunia, Welch mendasari pola kepemimpinannya kepada kepemimpinan transpormatif. Transpormatif paa dasarnya kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan sehingga esensi dari kepemimpinan transpormatif adalah kemampuan seorang untuk mmbawahi orang-orang dan orgaisasi untuk mampu beradaptasi dengan lingkungan untuk kesuksesan di masa yang aka datang.

## L. Perilaku Politis dalam Organisasi

Terdapat satu topik yang belum dibahas dalam bagian sebelumnya, topik tersebut adalah menyangkut perilaku politis dalam organisasi. Perilaku politis dapat didefinisikan sebagai kegiatan yang dilakukan utuk pencapaian tujuan tertentu, dengan menggunakan berbagai cara di antaranya penggunaan

kekusaan serta sumber daya yang ada untuk memperoleh hasil tertentu yang diharapkan.

Prilaku politis ini dapat dilakukan oleh pemimpin terhadap bawahan, bawahan terhadap pemimpin, atau pemimpin dan bawahan terhadap bagian lain alam organisasi. Dalam berbagai keadaan perilaku politis ini dapat dilakukan oleh siapapun dalam organsisasi dalam rangka pencapaian tujuan individu, perlindungan dirinya dari orang lain, untuk pencapaian kepentigan pribadinya yang terkait dengan organisasi atau jabatan tertentu agar diperolehnya dalam organisasi. Dua hal yang akan dibahas alam bagian ini yaitu beberapa bentuk perilaku politis serta bagaimana mengelola atau manajemen bagi perilaku politis tersebut.

**1. Beberapa Perilaku Politis yang Umum**

Griffin mejelaskan bahwa terdapat paling tidak empat perilaku politis yang dapat ditemukan dalam orgainsasi. **Betuk pertama** berupa kompensasi yang djanjikan atau inducement., dimana seorang manajer atau anggota organisasi menawarkan kompensasi tertentu kepada orang lain atau manajer lain sekiranya yang ditawari tersebut memberikan dukungan terhadap apa yang diusulkannya. **Bentuk kedua** berupa tindakan persuasif dimana manajer atau seorang mempengaruhi emosi logika orag lain dalam hal sesuatu yang ingin diraihnya. Misalnya seorang yang tengah mengusulkan suatu prigram akan memberikan justifikasi yang logis kepada orang lain sehingga orang lain tersebut dapat menerima usulan tersebut. **Bentuk ketiga** berupa tuntutan atas kewajiban tertentu. Seseorang yang ditawari sebuah ide mungkin dapat menyetujui ide tersebut bukan karena dirinya setuju atau mengerti dengan ide tersebt. Akan tetapi dengan menyetujui seseorang yang menawari ide tersebut akan secara sadar maupun tidak sadar harus bertanggung jawab atas ide tersebut serta berutang budi terhadaporang yang menyetujui ide tersebut. Perasaan utang budi dan tanggung jawab dari seseorang yang menawari ide

tersebut dapt dimanfaatkan oleh seseorang yang menyetujui ide tersebut untuk dimanfaatkan pada kesempatan lagi ketika dia dapat memanfaatkan situasi utang budi dan tanggung jawab tersebut. **Bentuk keempat** menggunakan kekuasaan untuk mewujudkan sesuatu atau ceorcon, dimana seseorang yang menginginkan tujuannya tercapai mungkin akan mengancam seseorang untuk megikuti apa yang diinginkannya atau melalui ancaman kehilangan kompensasi sekiranya tidak mengikuti.

Selain keempat bentuk diatas ada konsep yang dinamakan sebagai manajemen inprensif atau inprensive management, dimana seseorang berusaha untuk meraih sesuatu yang diinginkan melalui uapaya untuk meningkatkan citra orang lain terhadap dirinya. Pendekatan ini dilakukan dengan jalan mempengaruhi persepektif orang lain terhadap apa yang diusahakan oleh dirinya. Salah satu contoh yang dapat dilakukan adalah dengan penampilan yang meyakinkan penggunaaan bahasa yang imprensif atau meyakinkan, penggunaan bahasa tubuh yang mampu mempengaruhi orang lain dan lain sebagainya. Kadangkala penggunaan manajemen imprensif ini mendorong karah perilaku yang etis, ketika seseorang akhirnya mengada-ada sesuatu yang sebenarnya tidak ada pada dirinya, sekedar untuk menunaikan citra dirinya di mata orang lain.

**2. Manajemen Perilaku Politis**

Apa yang harus dilakukan oleh para manajer ketika mereka dihadapkan pada perilaku yang dilakukan para anggotanya oleh sesama manajer? Paling tidak ada beberapa hal yang harus dilakukan oleh manajer;

- Para manajer perlu menyadari bahwa sekalipun perilaku dan tindakannya tidak dimaksudkan untuk kepentingan politis, akan tetapi orang lain mungkin menafsirkan sebagai perilaku politis.
- Para manejer perlu memberkan keperayaan terhadap bawahan berupa pendelegasian wewenang tanggung jawab, kesempatan dan juga umpan balik. Hal

tersebut akan meminimumkan kecendrungan bawahan dalam melakukan tindakan politis. Semakin pemimpin tidak mempercayai bawahan, semakin bawahan akan berperilaku politis karena hubungan pimpinan bawahan tidak harmonis.

- Para manajer perlu menghiarkan diri dari penggunaan pendekatan kekuasaan dalam berbagai hal sekiranya tidak ingin diperlakukan secara politis oleh orang lain.
- Para manajer perlu mempersiapkan diri untuk menyetujui berbagai hal yang diusulkan oleh bawahan, sehingga bawahan tidak akan mempergunakan ketidaksetujuan manajer sebagai potensi konflik untuk berprilaku politis
- Para manajeer perlu menghindarkan diri dari melakukan kebijakan dan kegiatan yang bersifat rahasia atau tidak transparan, karena hal tersebut akan diikuti oleh bawahan sebagai potensi untuk berprilaku politis

Pada praktiknya mengelola perilaku politis sangatlah tidak sederhana. Kemampuan para manajer untuk berinteraksi dan berkomunikasi denganberbagai karakter orang dan bawahan sangat menentukan pula kemampuanya dalam mengelola dan mengendalikan perilaku politis para aggotanya. Kembali faktor situasional juga akan menentukan gaya kepemimpinan seperti apa yang perlu dilakukan.

## DAFTAR PUSTAKA


——, 1974. *Manajemen, Tasks, Responsibility.* London: William Heinemann Ltd.

Barnes, M.C. et al. P.A 1969. *Management Conc. Ltd. Company Organization: Theory and Practice*. London: George Allen & Unwim Ltd.

Brosur kadin jabar. 1988. *Total Quality Control Circle*. Bandung

*Business Essentia, Ronalg J. Ebert adnd Ricky W,Griffin,3rd*international Ediion, Prentice Hall,2000

Dessler, Gary. 1982. *Personnel Management*, 3rd Edition. Reston Publishing Company Limited.

Effendi, Onong Uchjana. 1977. *Kepemimpinan dan Komunikasi.* Bandung: Alumni

*Essentials Manager's manual,* Robert Heller and Tim Hidle, Dorising Kndrsley,Ltd.,1998

Flippo, Edwin B. 1984. *Personel Management, Sixth Edition*. New York: Mc. Graw-Hill Book Company.

*Fundamentals of management: Core Concepts and Aplication,* iRicky W. Griffin,2rd Edition, Houghton Mifflin Company,2000

George, Terry R. 1978. *Principle of Management, SeventhEdition.* Homewood Illionois, Richsard D. Irwin Inc.

*Globalizing management : Creating and leading the Competitive Organization,*Pucik,et,al, John Wiley & Sons.1993

*Key Maanagement Ideas: thinkers that Changed the Manangement World,* Stuart Crainer, 3rd Edition, Financial Times-PrenticeHall,1998.

*Management Principle and Practices*, Robert Kreitnir, Houghton Mifflin company, 1995

*Management,* James AF.Stoner,R.Edwadr Freeman,Daniel R.Gillbert,Jr.,Iternational Edition,1995

*Management,* John R,Schermerhorn,Jr., 7rd Edition, John Wiley & sons, 2002

*Management, Roert Kreitner*, 5th edition, Houghton Mifflin company, 1992

*Managing Today,* Stephen P Robbins,2nd Edition,Prentice Hall International,2000

*Marketing,* Erick N. Berkowtz, et.al,6th Edition, Irwin-McGraw Hill,2000

Moekijat. *Manajemen Kepegawaian (Personel Management).* Bandung: Alumni, 1983

Musanef. *Manajemen Kepegawaian di Indonesia.* Jakarta: CV Haji Masagung, 1983

Nitisemto, *Manajemen Personalia (Managemen Sumber Daya Manusia).* Jakarta : Ghalia Indonesia.Alex S. 1982

*Pengantar Bisnis*, sadono sukirno, et.al, Edisi Pertama, Kencana, 2004

Ranupandoyo, Heidjrachmandan Suad Husnan. *Manajemen Personalia.* Yogyakarta: BPFE, 1982

*The New Management: Bringing Democrary and Market Inside Organization*, William E, Halal, Beret Koehler Publisher, Inc., 1998.

**RIWAYAT HIDUP**

**Nashar, SE, MM.,M.Si.,** lahir di Pamekasanpadatanggal 06 Juni 1965, tepatnya di DesaBulayKecamatanGalisKabupatenPamekasan. Puterakelimadaridelapanbersaudaradaripasangan SuamiIstri Sukarno danMisni. Padatanggal 17 Mei 1992 melangsungkanpernikahandenganDra.Suhaina, M.Pddandikaruniaitiga orang puterayakni : M.R. Hidayat (18 tahun), M.R. Firdausi (15 tahun, dan M.R. Fahmiriansyah (11 tahun) PenulisadalahDosentetap di SekolahTinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Pamekasan.Pendidikan MI Al-FaizinGalispadatahun 1979, MTs. Al-Mukhlisintahun 1982, PGAN Pamekasantahun 1987, S1 IAIN SunanAmpelPamekasanJurusanPendidikanAgama Islam tahun 1993, S1 Ekonomi (SE) JurusanManajeman STIE KOSGORO Jembertahun 2006, S2 Ekonomi (MM) Prodi ManajemenPemasaranUniversitasWijaya Putra Surabaya tahun 2001, S2 AdministrasiPublik (M.Si) UniversitasWijaya Putra Surabaya tahun 2006.

# DASAR-DASAR MANAJEMEN

Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang ke arah tujuan organisasional atau maksud yang nyata. Manajemen adalah suatu kegiatan, pelaksanaannya adalah "managing" pengelolaan, sedang pelaksananya disebut manajer atau pengelola.

Dalam kehidupan sehari-hari, manajemen diperlukan sebagai cara untuk menyelesaikan berbagai hal secara efektif dan efisien sehingga memperoleh hasil yang diharapkan. Dalam manajemen, semua bekerja sebagai sebuah sistem untuk mencapai tujuan bersama.

Buku berjudul "Dasar-dasar Manajemen" ini merupakan buku penting yang wajib dibaca mahasiswa, dosen dan praktisi yang ingin menambah wawasan tentang dasar-dasar manajemen.

ISBN: 978-602-9045-44-4

Pena SALSABILA

Penerbit dan Percetakan
Jl. Tales II No. 1 Surabaya
Telp. 031-72001887. 081249995403