

Dr. Badrudin, M.Ag.

Dasar-dasar Manajemen

Pengantar:

Prof. Dr. H. Afifuddin, M.M.

Guru Besar UIN Sunan Gunung Djati Bandung



DASAR-DASAR MANAJEMEN

**UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA NOMOR 19 TAHUN 2002
TENTANG HAK CIPTA PASAL 72 KETENTUAN PIDANA
SANKSI PELANGGARAN**

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak mengumumkan atau memperbanyak suatu ciptaan atau memberikan izin untuk itu, dipidana dengan pidana penjara paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barang siapa dengan sengaja menyerahkan, menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dipidana dengan pidana penjara.

**PERHATIAN
KECELAKAAN BAGI ORANG-ORANG YANG CURANG
(QS Al-Muthaffifin Ayat 1)**

Para pembajak, penyalur, penjual, pengedar, dan **PEMBELI BUKU BAJAKAN** adalah bersekongkol dalam alam perbuatan **CURANG**. Kelompok genk ini saling membantu memberi peluang hancurnya citra bangsa, "merampas" dan "memakan" hak orang lain dengan cara yang bathil dan kotor. Kelompok "makhluk" ini semua ikut berdosa, hidup dan kehidupannya tidak akan diridhoi dan dipersempit rizkinya oleh ALLAH SWT.

(Pesan dari Penerbit ALFABETA)

Dr. Badrudin, M.Ag.

DASAR-DASAR MANAJEMEN

Pengantar:

Prof. Dr. H. Afifuddin, M.M.

Guru Besar UIN Sunan Gunung Djati Bandung



PENERBIT ALFABETA BANDUNG

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Dilarang keras memperbanyak, memfotokopi sebagian atau seluruh isi buku ini, serta memperjualbelikannya tanpa mendapat izin tertulis dari Penerbit

© 2015, Penerbit Alfabeta, Bandung

Man 64 (xii + 324) 16 x 24 cm

Judul Buku : **Dasar-dasar Manajemen**

Penulis : Dr. Badrudin, M.Ag.

Penerbit : **ALFABETA** cv

Telp. (022) 200 8822 Fax. (022) 2020 373

Website: www.cvalfabeta.com

Email: alfabetabdg@yahoo.co.id

Cetakan Ketiga : September 2015

ISBN : 978-602-7825-43-7

Anggota Ikatan Penerbit Indonesia (IKAPI)

KATA PENGANTAR

Prof. Dr. H. Afifuddin, M.M.

Guru Besar Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung
Pembantu Rektor I Bidang Akademik UIN SGD Bandung

Istilah manajemen pada dasarnya bukan istilah yang baru bagi dunia pendidikan, karena istilah ini telah lama diperkenalkan oleh para ahli. Manajemen yang secara terminologis dikatakan sebagai suatu proses yang berkenaan dengan usaha manusia melalui bantuan manusia lain melalui cara yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan (Rusman, 2008) dapat dipahami sebagai suatu proses sosial yang merupakan proses kerja sama antar dua orang atau lebih secara formal.

Sebagai sebuah disiplin ilmu pengetahuan menurut Hamalik (2007:17) manajemen memiliki keterkaitan yang sangat erat dengan disiplin ilmu-ilmu lainnya, seperti filsafat, psikologi, sosial budaya, sosiologi dan teknologi, bahkan ilmu manajemen banyak mendapat kontribusi dari disiplin-disiplin ilmu yang lain. Ini menandakan bahwa konsep manajemen telah lama dikenal oleh masyarakat, terutama masyarakat akademik.

Dalam setiap organisasi -termasuk organisasi pendidikan-, implementasi manajemen yang baik sangat penting dilakukan. Hasibuan (2006:3) menegaskan bahwa manajemen perlu dilakukan paling tidak karena; (1) pekerjaan yang berat akan terasa sulit dikerjakan secara sendiri, sehingga diperlukan pembagian kerja, tugas, dan tanggung jawab dalam pelaksanaannya, (2) dengan adanya manajemen, sebuah

organisasi akan berhasil, karena akan meningkatkan daya guna dan hasil guna semua potensi yang dimiliki, (3) akan terjaganya pemborosan-pemborosan karena dalam prosesnya akan mengoptimalkan *man, money, method, material, machines and market*, secara maksimal.

Proses manajemen akan lebih optimal jika fungsi-fungsi dalam manajemen berjalan dengan baik. Terkait dengan fungsi-fungsi manajemen menurut G.R. Terry sebagaimana dikutip dalam buku ini mencakup perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*) dan pengawasan (*controlling*). Keempat fungsi inilah yang menjadi inti (*core*) dalam proses manajemen.

Buku yang ditulis oleh Sdr. Dr. Badrudin, M.Ag. ini rupanya mencoba untuk mengaktualisasikan dan mengoptimalkan fungsi-fungsi manajemen di atas, dengan mencoba mengkolaborasikan beberapa fungsi manajemen yang dikemukakan oleh para ahli lain untuk melengkapinya. Jika dilihat pada pembahasan awal, penulis telah berhasil memetakan berbagai fungsi manajemen yang dikemukakan oleh beberapa ahli. Inilah yang menjadi pembahasan utama dalam buku ini. Dengan sangat rinci dan mendalam penulis telah berhasil membahas konsep dasar manajemen, perkembangan teori manajemen, perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, evaluasi, hingga pelaporan.

Kami menyambut baik dan memberikan apresiasi yang sebesar-besarnya kepada penulis yang telah menulis buku ini hingga ada pada tangan para pembaca semua. Semoga kehadirannya memberikan inspirasi bagi para dosen yang lain untuk terus berkarya, mencurahkan pemikiran-pemikiran atau gagasan-gagasannya melalui tulisan dalam bentuk buku atau dalam bentuk lainnya. Kami memandang bahwa kehadiran buku ini juga secara akademik sangat penting terutama dalam rangka penyediaan buku bahan ajar mata kuliah (*buku daras*) yang dapat dibaca dan dimiliki oleh mahasiswa, sehingga dapat membantu mereka yang menimba ilmu jurusan Manajemen untuk lebih mengembangkan disiplin keilmuan yang sedang digelutinya.

Terakhir Mudah-mudahan buku ini bisa bermanfaat bagi kita semua, serta menjadi amal shaleh yang diridhai Allah Swt. Sebagai sebuah karya manusia, tentu buku ini tidak terlepas dari kelebihan dan kekurangan. Oleh karena itu, untuk penyempurnaan buku ini sangat diperlukan kritik, saran, dan pendapat para pembaca yang dapat langsung disampaikan kepada penulisnya.

Bandung, 01 Maret 2013

Prof. Dr. H. Afifuddin, M.M.

NIP: 195405161979031004

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT., karena atas rahmat, karunia, dan kuasa-Nya penulis dapat menyelesaikan buku ini sehingga dapat digunakan sebagai bahan pembelajaran.

Buku ini berjudul DASAR-DASAR MANAJEMEN yang terdiri atas delapan bab ditambah dua materi terakhir berisi tokoh-tokoh manajemen dan organisasi publik. Bab I menerangkan konsep-konsep manajemen berisi konsep dasar yang dipakai dalam manajemen. Bab II membahas Perkembangan Teori Manajemen yaitu analisis terhadap teori manajemen yang berkembang. Bab III berisi perencanaan yang membahas berbagai ragam perencanaan yang dipakai manajer sampai pada perencanaan strategis. Bab IV mengupas pengorganisasian, membahas seluk beluk organisasi dalam manajemen dan pertimbangan manajer dalam menentukan jabatan dalam organisasi atau perusahaan. Bab V membahas Pengarahan yang terdiri atas konsep pengarahan, kepemimpinan, motivasi, dan komunikasi. Bab VI menjelaskan tentang pengendalian yang dilakukan manajer untuk mengendalikan organisasi atau perusahaan yang salah satunya menggunakan SIM (Sistem Informasi Manajemen). Bab VII mengkaji yaitu membahas aspek manajemen yang dapat dievaluasi. Bab VIII membahas pelaporan yang dilakukan dalam perusahaan atau organisasi. Dikemukakan pula bab khusus tentang tokoh-tokoh manajemen dan sejarah perusahaan dunia.

Akhirnya, dengan segala kesadaran dan kerendahan hati, penulis mengharapkan kritik dan saran membangun dari semua pihak atas segala ketidaksempurnaan isi buku.

Bandung, Februari 2013

Penulis,

Dr. Badrudin, M.Ag.

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	v
Kata Pengantar Penulis	viii
Daftar Isi	ix
Daftar Bagan	xi
Daftar Tabel	xii

BAB I

KONSEP DASAR MANAJEMEN	1
A. Definisi Manajemen	1
B. Urgensi Manajemen	5
C. Asas-asas Manajemen	6
D. Prinsip-prinsip Manajemen	9
E. Fungsi-fungsi Manajemen	14
F. Tujuan Manajemen	18
G. Bidang-bidang Manajemen	21
H. Sistem dan Pendekatan Manajemen	31

BAB II

PERKEMBANGAN TEORI MANAJEMEN	38
A. Teori Manajemen Kuno	38
B. Teori Manajemen Klasik	39
C. Teori Manajemen Neo-Klasik	43
D. Teori Manajemen Modern	47

BAB III

PERENCANAAN	53
A. Definisi Perencanaan	53
B. Asas-asas Perencanaan	55
C. Jenis-jenis Perencanaan	57
D. Alat Perencanaan	69
E. Perencanaan Strategis	93

BAB IV	
PENGORGANISASIAN	111
A. Definisi Pengorganisasian	111
B. Asas-asas Pengorganisasian	112
C. Proses Pengorganisasian	114
D. Macam-macam Organisasi	116
E. Pertimbangan Pengorganisasian	127
F. Budaya Organisasi	134
G. Departementasi	136
H. Staffing	138
I. Delegasi	150
 BAB V	
PENGARAHAN	152
A. Pengarahan	152
B. Kepemimpinan	162
C. Motivasi	190
D. Komunikasi	201
 BAB VI	
PENGENDALIAN	215
A. Definisi Pengendalian	215
B. Asas-asas Pengendalian	216
C. Jenis Pengendalian	218
D. Proses dan Cara Pengendalian	222
E. Sifat dan Waktu Pengendalian	225
F. Alat-alat Pengendalian	226
G. Pengendalian Efektif	228
H. Sistem Informasi Manajemen	230
 BAB VII	
EVALUASI	250
A. Definisi Evaluasi	250
B. Fungsi dan Tujuan Evaluasi	252
C. Model dan Pendekatan Evaluasi	252
D. Evaluasi Kinerja	260

E. Evaluasi Program	262
F. Evaluasi Meta	263
BAB VIII	
PELAPORAN	269
A. Definisi Pelaporan	269
B. Prinsip Penulisan Laporan	270
C. Jenis Pelaporan	270
D. Pertanggungjawaban (Akuntabilitas)	275
E. Laporan Pelaksanaan Program	276
TOKOH-TOKOH MANAJEMEN	278
SEJARAH PERUSAHAAN PUBLIK	300
DAFTAR PUSTAKA	319
RIWAYAT PENULIS	323

DAFTAR BAGAN

Bagan 1.1	Proses <i>Management By Objective</i>	10
Bagan 1.2	Fungsi Manajemen	18
Bagan 2.1	Tahapan Promosi Gillberth	42
Bagan 2.2	Model Motivasi Porter dan Lawler	46
Bagan 2.3	Model Sistem Secara Umum	48
Bagan 2.4	Sistem Organisasi Shrode & Voich	48
Bagan 2.5	Pendekatan Integratif	52
Bagan 3.1	Metode Perencanaan Operasional	68
Bagan 3.2	Bagan Gannt	81
Bagan 3.3	Contoh Bagan Milestone	82
Bagan 3.4	Contoh Bagan Jaringan Kerja	84
Bagan 3.5	Contoh Bagan Jaringan Kerja dengan Jalur Lintas Kerja Kritis	87
Bagan 3.6	Pohon Keputusan	92
Bagan 3.7	Tahapan Berpikir Strategik Kenneth Primozie	95
Bagan 3.8	Hubungan Langkah Perencanaan Strategik Murdick	97
Bagan 3.9	Proses Perencanaan Strategis	98
Bagan 3.10	Tingkatan Strategi	109
Bagan 4.1	Model <i>Input</i> dan <i>Output</i> Kompensasi	146

Bagan 4.2	Format Pengembalian Barang	146
Bagan 4.3	<i>Different Perception of Compensation</i>	147
Bagan 5.1	Ranah Keterampilan Pemimpin	185
Bagan 5.2	Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow	194
Bagan 5.3	Model Proses Komunikasi	205
Bagan 5.4	Pola Jaringan Komunikasi	213
Bagan 6.1	Lingkup Sistem Informasi	237
Bagan 6.2	Langkah Desain SIM	238
Bagan 6.3	Jenis Data Internal yang Membantu Para Pemasar	248

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Fungsi Manajemen Menurut Para Ahli	14
Tabel 2.1	Asumsi Prinsip Kerja	49
Tabel 3.1	Contoh Misi	59
Tabel 3.2	Kebaikan dan Keburukan Kebijakan Tertulis dan Kebijakan Lisan	64
Tabel 3.3	Jenis Perencanaan Berdasarkan Jangka Waktu	66
Tabel 3.4	Metode-metode Peramalan	70
Tabel 3.5	Contoh Data Penjualan	72
Tabel 3.6	Analisis Multikriteria	79
Tabel 3.7	Keterangan Bagan PERT dan CPM	84
Tabel 3.8	Waktu Jaringan Kerja PERT	85
Tabel 3.9	Contoh Matriks <i>Pay-Off</i>	88
Tabel 3.10	Komposisi Produksi	89
Tabel 3.11	Konsep Dasar Pembuatan Pohon Keputusan	91
Tabel 3.12	Matriks Analisis SWOT	105
Tabel 3.13	Matriks Urutan Asumsi Pilihan Strategi	106
Tabel 3.14	Dimensi Strategi	110
Tabel 5.1	Taksonomi Perilaku Kepemimpinan Efektif	189
Tabel 6.1	Penjelasan Tingkat Kualitas Informasi	233
Tabel 6.2	<i>Checklist</i> Perencanaan SIM	240

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1	Plot Data Non-Linear	75
------------	----------------------------	----

BAB I

KONSEP DASAR MANAJEMEN

A. Definisi Manajemen

Manajemen dalam bahasa Inggris dikenal dengan kata *manage* yang berarti mengurus, mengatur, melaksanakan, dan mengelola (John M. Echols & Hassan Shadily, 2003:372). Sedangkan dalam *Kamus Umum Bahasa Indonesia* (W.J.S. Poerwadarminta, 2007:742) manajemen diartikan sebagai cara mengelola suatu perusahaan besar. Pengelolaan atau pengaturan dilaksanakan oleh seorang *manajer* (pengatur/pemimpin) berdasarkan urutan manajemen.

Definisi manajemen mengalami perkembangan dari masa ke masa tergantung kebutuhan organisasi, sehingga istilah manajemen yang dikemukakan oleh para ahli sangat beragam. Definisi manajemen yang diutarakan para ahli tidak ada yang dijadikan patokan dalam pelaksanaan manajerial, akan tetapi seorang manajer harus mampu melaksanakan peranannya memilih konsep manajemen yang akan dijadikan landasan dalam organisasi yang dipimpinnya.

Definisi manajemen harus dapat menjawab rumusan 5W1H (*what, when, who, why, where, dan how*). Apa yang diatur? Kapan diatur? Siapa yang mengatur? Mengapa harus diatur? Dimana harus diatur? dan Bagaimana mengaturnya? Keenam pertanyaan tersebut harus dijawab dalam merumuskan teori manajemen.

Para ahli memandang manajemen dari sudut yang berbeda yaitu beberapa ahli memandang manajemen sebagai suatu ilmu dan seni, ahli lain memandang manajemen sebagai suatu proses dan sebagai profesi.

1. Manajemen Sebagai Ilmu dan Seni

Sebelum membahas manajemen sebagai ilmu dan seni, akan dibahas mengenai ilmu. Ilmu (*science*) merupakan suatu kumpulan pengetahuan

yang telah diorganisasikan secara sistematis dan telah diuji kebenarannya melalui pengamatan atau percobaan dengan cermat dan teliti, sedangkan pengetahuan (*knowledge*) adalah keseluruhan fakta-fakta, nilai-nilai, asas-asas, dan keterangan-keterangan yang diperoleh melalui belajar, penelaahan, ilham, intuisi, dan pengalaman. Pengetahuan bisa disebut ilmu jika memenuhi syarat-syarat yaitu mempunyai objek pengenal, mempunyai metode, mempunyai sistematika, dan bersifat umum (*universal*) (Netti Siska Nurhayati, www.file.upi.edu). Objek yang dimaksud berupa materi (manusia dan alam), serta objek forma (titik pusat perhatian dari objek materi secara khusus yang dapat membedakan suatu ilmu dengan lainnya). Metode merupakan cara kerja atau alat dan prosedur untuk mengungkapkan suatu objek sehingga memperoleh pengetahuan yang benar. Sistematika berisi semua keterangan/fenomena dari objek yang materinya disusun urutannya secara teratur, harmonis, dan terpadu dalam satu kesatuan. Universal berisi konsep, teori, prinsip, serta tekniknya dapat dipakai dan diterapkan pada setiap organisasi kerja sama yang memerlukannya.

The Liang Gie membedakan ilmu menjadi dua jenis yaitu ilmu murni (*pure science*) dan ilmu terapan (*applied science*). Ilmu murni bersifat menciptakan teori-teori dasar yang merupakan tujuan pokoknya, sementara kemungkinan pemanfaatannya dalam kehidupan praktis merupakan persoalan kedua dan dianggap berada di luar relevansi ilmu-ilmu murni. Sedangkan ilmu terapan berpusat pada relevansi teori-teori dasar dengan bidang terapan tertentu.

Manajemen merupakan disiplin ilmu yang bertugas mencari kebenaran dalam predikat dimensi teoritis dan metodologi yang harus diuji dan dibuktikan berdasarkan fakta/data secara objektif kebenarannya. Oleh karena itu manajemen sebagai ilmu penting untuk dikembangkan agar didapatkan kebenaran ilmu.

Seni merupakan pengetahuan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Pengetahuan dalam seni timbul melalui percobaan, pengalaman, pengamatan, dan penerapan manajemen. Seni manajemen menuntut kreativitas yang berlandaskan pemahaman ilmu manajemen. Ilmu manajemen akan dapat dipelajari dan diaplikasikan dengan daya penyesuaian sebagai keahlian, kemahiran, dan keterampilan yang dapat dipakai dalam kehidupan manusia. Sebagai suatu seni, manajemen

memahami anggota sebagai individu dan kelompok. Sedangkan kemampuan teknik adalah kemampuan menggunakan alat, prosedur, dan teknik bidang khusus, misalnya teknik penyusunan program anggaran.

B. Urgensi Manajemen

Ketika kemampuan manusia terbatas dan kebutuhan semakin tidak terbatas, maka dibutuhkan pengaturan kegiatan dan pembagian kerja. Dalam organisasi, pengaturan kegiatan dan pembagian kerja sering disebut sebagai manajemen organisasi. Malayu S.P. Hasibuan (2006:3-4) mengemukakan beberapa alasan manajemen sangat penting dilaksanakan yaitu:

1. Pekerjaan yang berat sulit dikerjakan sendiri sehingga diperlukan pembagian kerja, tugas, dan tanggung jawab dalam penyelesaiannya.
2. Perusahaan akan dapat berhasil baik jika manajemen diterapkan dengan baik.
3. Manajemen yang baik akan meningkatkan daya guna dan hasil guna semua potensi yang dimiliki.
4. Manajemen yang baik akan mengurangi pemborosan-pemborosan.
5. Manajemen menetapkan tujuan dan usaha mewujudkan dengan memanfaatkan 6M (*man, money, method, material, machines* dan *market*) dalam proses manajemen.
6. Manajemen diperlukan untuk kemajuan dan pertumbuhan.
7. Manajemen mengakibatkan pencapaian tujuan secara teratur.
8. Manajemen merupakan pedoman pikiran dan tindakan.
9. Manajemen selalu dibutuhkan dalam setiap kerja sama sekelompok orang.

Beberapa faktor yang terlibat dalam manajemen menentukan pentingnya manajemen dalam perkembangannya. Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah (2009:6) mengemukakan tiga faktor yang terlibat dalam manajemen:

1. Adanya penggunaan sumber daya organisasi, baik sumber daya manusia maupun faktor-faktor produksi lainnya.
2. Adanya proses yang bertahap mulai perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengimplementasian hingga pengendalian dan pengawasan.

3. Adanya seni dalam menyelesaikan pekerjaan.

George R. Terry dan Leslie (2009:4-6) mengemukakan lima pendekatan untuk memahami manajemen yaitu:

1. Pendekatan operasional. Manajemen dianalisis dari sudut pandang apa yang diperbuat seorang manajer untuk memenuhi persyaratan seorang manajer.
2. Pendekatan perilaku manusia. Pendekatan yang memberi manajemen metode-metode dan konsep ilmu-ilmu sosial yang bersangkutan, khususnya psikologi dan antropologi. Penekanan diberikan kepada hubungan-hubungan antara perorangan dan dampaknya.
3. Pendekatan sistem sosial sebagai sistem interaksi budaya.
4. Pendekatan sistem-sistem. Suatu sistem dapat dipandang sebagai suatu kumpulan atau himpunan dua komponen atau lebih yang saling berada dalam pola hubungan tertentu dan antara suatu kegiatan menimbulkan reaksi pihak lain.
5. Pendekatan kuantitatif. Penggunaan model-model matematika dan proses, hubungan-hubungan, dan data yang dapat diukur.

C. Asas-asas Manajemen

Asas atau prinsip merupakan pernyataan fundamental atau kebenaran umum yang dapat dijadikan pedoman pemikiran dan tindakan (Malayu S.P. Hasibuan, 2006:9). Manajemen yang efektif harus memiliki asas sebagai dasar menjalankan organisasi karena asas tersebut dipakai oleh semua sumber daya dalam organisasi.

Henry Fayol dalam Malayu S.P. Hasibuan (2006:10) mengemukakan tiga belas asas manajemen yaitu sebagai berikut:

- a. *Division of work* (pembagian kerja). Asas ini berkaitan dengan keterbatasan manusia dalam mengerjakan suatu pekerjaan yaitu keterbatasan waktu, keterbatasan pengetahuan, dan keterbatasan perhatian. Ketiga keterbatasan tersebut harus dilakukan pembagian kerja dengan tujuan memperoleh efisiensi organisasi berdasarkan spesialisasi.
- b. *Authority and responsibility* (wewenang dan tanggung jawab). Wewenang dan tanggung jawab atasan dan bawahan dalam suatu

- organisasi atau perusahaan harus ada sebagai bagian efisiensi dan efektivitas organisasi. Wewenang menimbulkan hak dan tanggung jawab menimbulkan kewajiban. Hak dan kewajiban menyebabkan adanya interaksi atau komunikasi antara atasan dan bawahan.
- c. *Discipline* (disiplin). Disiplin berkaitan dengan pelaksanaan kebijakan perusahaan atau organisasi terhadap perjanjian dan peraturan yang telah disepakati.
 - d. *Unity of command* (kesatuan perintah). Bawahan hanya menerima perintah dan bertanggung jawab kepada seorang atasan, tetapi seorang atasan dapat memberi perintah kepada beberapa orang bawahan.
 - e. *Unity of direction* (kesatuan arah). Setiap bawahan hanya mempunyai satu rencana, satu tujuan, satu perintah, dan satu atasan, supaya terwujud kesatuan arah, kesatuan gerak, dan kesatuan tindakan menuju sasaran yang sama. Asas ini berkaitan erat dengan seluruh komponen perusahaan.
 - f. *Subordination of individual interest into general interest* (kepentingan umum di atas kepentingan pribadi). Setiap orang dalam perusahaan atau organisasi harus mengutamakan kepentingan bersama/ kelompok di atas kepentingan pribadi.
 - g. *Remuneration of personnel* (pembagian gaji yang wajar). Gaji dan jaminan-jaminan sosial harus adil, wajar, dan seimbang dengan kebutuhan sehingga memberikan kepuasan yang maksimal bagi bawahan dan atasan.
 - h. *Centralization* (pemusatan wewenang). Setiap perusahaan atau organisasi harus mempunyai pusat wewenang tanpa mengabaikan situasi-situasi khas yang dapat memberikan hasil keseluruhan yang memuaskan.
 - i. *Scalar of chain* (hierarki atau rantai berkala). Alur perintah atau wewenang dari atasan ke bawahan harus berjenjang dari jabatan tertinggi ke jabatan terendah dengan cara yang berurutan.
 - j. *Order* (keteraturan). Asas ini dibagi atas *material order* dan *social order*. *Material order* adalah barang-barang atau alat-alat organisasi perusahaan harus ditempatkan pada tempat yang sebenarnya. *Social order* artinya penempatan karyawan harus sesuai dengan keahlian atau bidang spesialisasinya.

- f. Laporan yang dapat dipercaya, segera, dan memadai.
- g. Pengiriman (penyaluran).
- h. Standardisasi dan penjadwalan.
- i. Keadaan yang distandarkan.
- j. Standardisasi operasi.
- k. Pengubahan instruksi praktis yang standar.
- l. Penghargaan keefektifan.

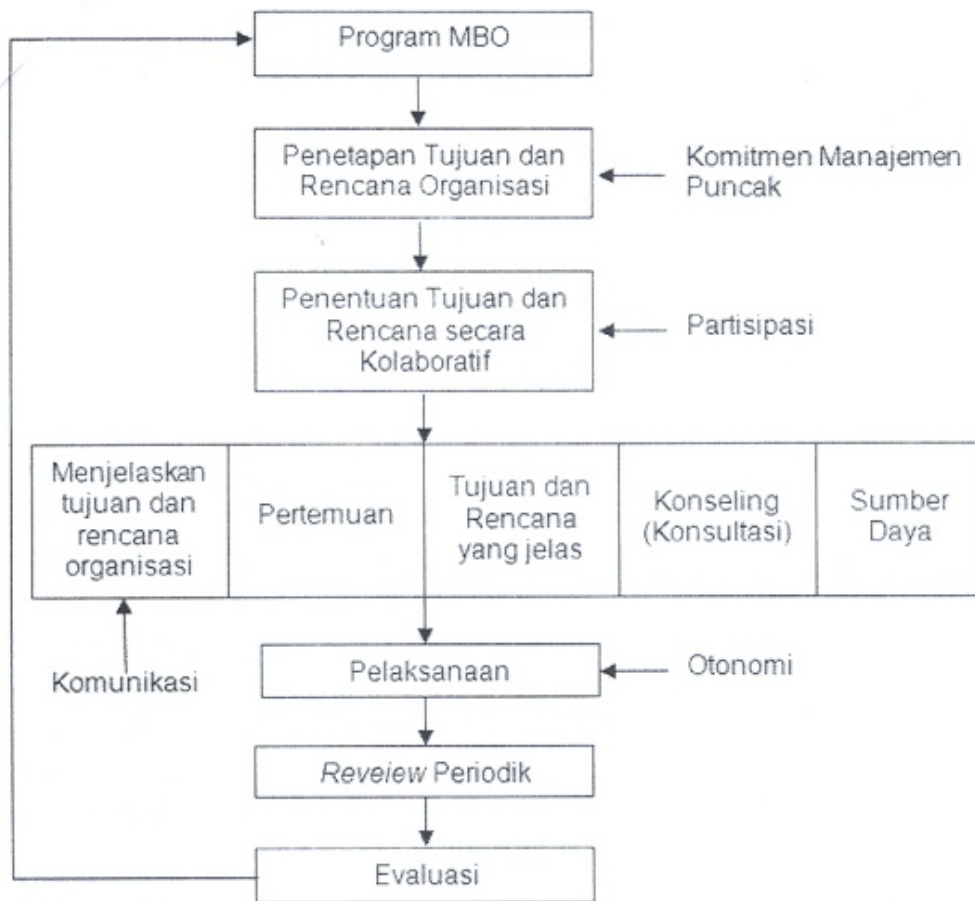
D. Prinsip-prinsip Manajemen

1. Prinsip Manajemen Berdasarkan Sasaran

Manajemen berdasarkan sasaran atau *Management By Objective* (MBO) pertama kali dipopulerkan sebagai pendekatan terhadap perencanaan oleh Peter Drucker yang dikenal dalam bukunya *The Practice of Management* (1954). MBO merupakan teknik manajemen untuk mendorong partisipasi dan komunikasi bawahan, membantu memperjelas, menjabarkan, dan mengomunikasikan tujuan, serta hasil yang diharapkan untuk mencapai tujuan organisasi. Kunci utama MBO adalah partisipasi dan komunikasi dalam penetapan tujuan atau perencanaan.

MBO dimulai dari asumsi positif terhadap manusia. MBO mengasumsikan bahwa pada dasarnya manusia suka bekerja, ingin mencapai sesuatu, dapat mendorong, dan mengarahkan diri sendiri. MBO bertujuan memanfaatkan karakteristik tersebut secara optimal dengan memberikan lingkungan yang mendukung.

John R. Schermerhorn dalam Nanang Fattah (2004:33) berpendapat bahwa pada dasarnya organisasi mempunyai tujuan resmi yang disebut misi dan tujuan operasi. Misi organisasi membantu organisasi dalam identifikasi, integrasi, kolaborasi, adaptasi, dan pembaharuan diri. Sedangkan tujuan operasi mencapai tingkat keuntungan, posisi pasar, sumber daya, efisiensi, kualitas, inovasi, dan tanggung jawab sosial. Proses MBO dapat dilihat pada bagan di bawah ini.



Bagan 1.1

Proses *Management By Objective* (Mamduh M. Hanafi, 2011:127)

MBO merupakan sistem yang mengandung berbagai unsur. Menurut Reddin (1970) MBO dapat efektif jika mengandung unsur-unsur di bawah ini:

- a. Komitmen pada program, artinya keterlibatan setiap tingkat manajer sangat dibutuhkan, karena MBO membutuhkan banyak waktu dan tenaga.
- b. Penentuan sasaran pada tingkat puncak, artinya manajer puncak menetapkan terlebih dahulu tujuan pendahuluan setelah konsultasi dengan anggota organisasi.

E. Fungsi-fungsi Manajemen

Fungsi manajemen menurut para ahli berbeda-beda, tetapi dari semua ahli yang mengemukakan tentang fungsi manajemen terdapat kesamaan fungsi. Untuk memahami fungsi manajemen menurut para ahli, perhatikan tabel di bawah ini.

Tabel 1.1
Fungsi Manajemen Menurut Para Ahli

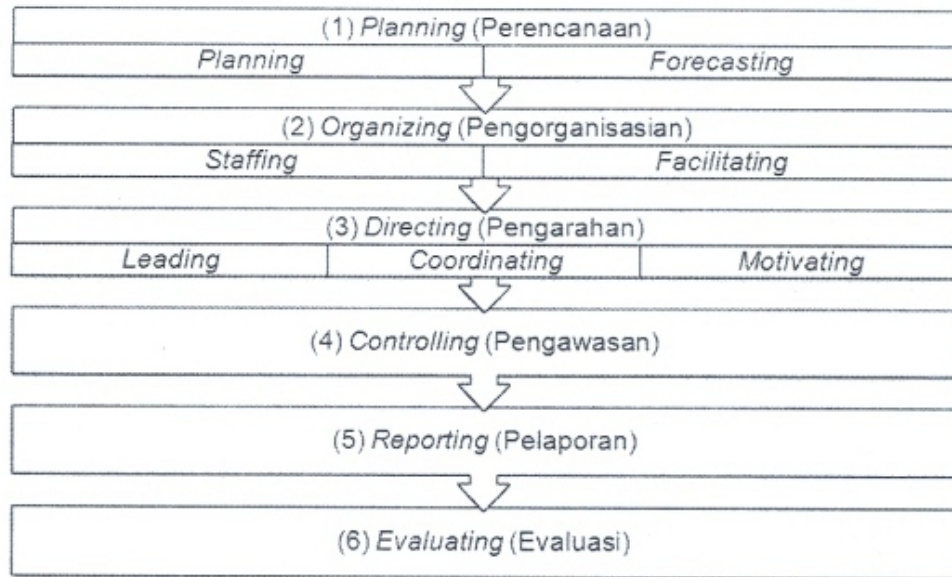
G.R. TERRY		JOHN F. MEE	LOUIS A. ALLEN	MC NAMARA
1.	Planning	Planning	Leading	Planung
2.	Organizing	Organizing	Planning	Programming
3.	Actuating	Motivating	Organizing	Budgeting
4.	Controlling	Controlling	Controlling	System
HENRY FAYOL		HAROLD KOONTZ & CYRIL O'DONNEL	S.P. SIAGIAN	OEY LIANG LEE
1.	Planning	Planning	Planning	Perencanaan
2.	Organizing	Organizing	Organizing	Pengorganisasian
3.	Commanding	Staffing	Motivating	Pengarahan
4.	Coordinating	Directing	Controlling	Pengkoordinasian
5.	Controlling	Controlling	Evaluating	Pengontrolan
W.H. NEWMAN		LUTHER GULLICK	LYNDALL F. URWICK	JOHN D. MILLET
1.	Planning	Planning	Forecasting	Directing
2.	Organizing	Organizing	Planning	
3.	Assembling Resources	Staffing	Organizing	Facilitating
4.	Directing	Directing	Commanding	
5.	Controlling	Coordinating	Coordinating	
6.		Reporting	Controlling	
7.		Budgeting		

keterangan mengenai segala hal yang berkaitan dengan tugas dan fungsi-fungsi kepada pejabat yang lebih tinggi, baik secara lisan maupun tertulis sehingga dalam penerimaan laporan dapat memperoleh gambaran pelaksanaan tugas terhadap orang yang memberi laporan.

13. *Evaluating*

Evaluating merupakan fungsi sebelum pengambilan tindakan korektif oleh pimpinan. Fungsi ini dilaksanakan jika dalam organisasi terdapat hal yang harus dievaluasi.

Secara lebih ringkas, ketigabelas fungsi manajemen di atas ditambah fungsi lain dapat dirumuskan dalam bagan di bawah ini:



Bagan 1.2
Fungsi Manajemen

F. Tujuan Manajemen

Malayu S.P. Hasibuan (2006:18-19) mengemukakan tujuan manajemen dari berbagai sudut pandang yaitu:

1. Menurut tipenya

- a. *Profit objectives* bertujuan untuk mendapatkan laba bagi pemiliknya.

- b. *Service objectives* bertujuan untuk memberikan pelayanan yang baik bagi konsumen dengan mempertinggi nilai barang dan jasa yang ditawarkan kepada konsumen.
 - c. *Social objectives* bertujuan meningkatkan nilai guna yang diciptakan perusahaan untuk kesejahteraan masyarakat.
 - d. *Personal objectives* bertujuan agar para karyawan secara *individual, economic, dan social psychological* mendapat kepuasan di bidang pekerjaannya dalam perusahaan.
2. Menurut prioritasnya
 - a. Tujuan primer
 - b. Tujuan sekunder
 - c. Tujuan individual
 - d. Tujuan sosial
 3. Menurut jangka waktunya
 - a. Tujuan jangka panjang
 - b. Tujuan jangka menengah
 - c. Tujuan jangka pendek
 4. Menurut sifat dan tujuannya
 - a. *Management objectives*, tujuan dari segi efektif yang harus ditimbulkan manajer.
 - b. *Managerial objectives*, tujuan yang harus dicapai merupakan daya kreativitas yang bersifat manajerial.
 - c. *Administrative objectives*, tujuan yang pencapaiannya memerlukan administrasi.
 - d. *Economic objectives*, tujuan dengan maksud memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang memerlukan efisiensi untuk mencapainya.
 - e. *Social objectives*, tujuan tentang tanggung jawab khususnya tanggung jawab moral.
 - f. *Technical objectives*, tujuan berupa detail teknis, detail kerja, dan detail karya.
 - g. *Work objectives*, tujuan-tujuan yang merupakan kondisi penyelesaian pekerjaan.

Manajemen menginginkan tujuan tercapai secara efektif dan efisien. Dengan kata lain keberhasilan manajer diukur dari tingkat efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan organisasi. Drucker mempopulerkan efisiensi sebagai *doing thing right* dan efektivitas sebagai *doing the right things*.

Efisien merupakan kemampuan menggunakan sumber daya dengan benar. Meskipun sumber daya yang ada terbatas tetapi keterbatasan sumber daya tersebut dapat dimanfaatkan dengan benar sesuai fungsinya masing-masing. Berbeda halnya dengan sumber daya yang banyak tetapi kurang dapat dimanfaatkan dengan baik. Istilah yang sering dikaitkan dengan efisiensi adalah *output-input*. *Output* merupakan hasil atau keluaran organisasi dan *input* berupa masukan yang digunakan untuk menghasilkan *output*. Dalam kegiatan sehari-hari di lingkungan organisasi, kita sering mendengar ada pemangkasan pegawai dan biaya-biaya yang tidak diperlukan. Hal tersebut dilakukan untuk efisiensi sumber daya organisasi.

Efektif adalah kemampuan mengerjakan sesuatu dengan benar. Efektivitas banyak berkaitan dengan tujuan karena semakin dekat organisasi kepada tujuannya, semakin efektif organisasi tersebut. Misalnya perusahaan laptop dapat memproduksi dengan skala besar dalam jangka waktu satu bulan. Perusahaan tersebut dapat mengerjakan dengan efisien, tetapi tidak efektif karena permintaan terhadap laptop kecil, sedangkan yang baru semakin banyak.

G. Bidang-bidang Manajemen

Sebelum memahami bidang-bidang manajemen, terdapat satu kajian dalam ilmu manajemen yang berkaitan dengan bidang manajemen yaitu *tools of management* (alat manajemen) yang terdiri dari *man, money, method, material, machines* dan *market* (6M).

1. *Man* yaitu tenaga kerja manusia, baik tenaga kerja pimpinan maupun tenaga kerja operasional/pelaksana.
2. *Money* yaitu uang yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
3. *Methods* yaitu cara yang digunakan dalam usaha mencapai tujuan.

4. *Materials* yaitu bahan-bahan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.
5. *Machines* yaitu mesin atau alat yang digunakan untuk mencapai tujuan.
6. *Market* yaitu pasar penjualan barang dan jasa.

Setiap unsur manajemen berkembang menjadi bidang manajemen yang mempelajari lebih mendalam peranannya dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Penerapan manajemen disesuaikan dengan bidang kerja yang ada dalam organisasi atau badan usaha. Bidang-bidang tersebut di antaranya manajemen perkantoran, manajemen produksi, manajemen keuangan, manajemen pemasaran, manajemen personalia, dan manajemen akuntansi.

1. Manajemen Perkantoran (*Office Management*)

Menurut William Leffingwell & Edwin Robinson, Manajemen Perkantoran dapat didefinisikan sebagai perencanaan, pengendalian, dan pengorganisasian pekerjaan perkantoran, serta penggerakan mereka yang melaksanakannya agar mencapai tujuan-tujuan yang telah ditentukan lebih dahulu.

Dengan demikian, pada pokoknya manajemen perkantoran merupakan rangkaian aktivitas merencanakan, mengorganisasi (mengatur dan menyusun), mengarahkan (memberikan arah dan petunjuk), mengawasi dan mengendalikan (melakukan kontrol) sampai menyelenggarakan secara tertib sesuai tujuan mengenai sesuatu hal atau kegiatan. Hal atau sasaran yang terkena oleh rangkaian kegiatan itu pada umumnya ialah pekerjaan perkantoran (*office work*). Kegiatan yang termasuk pekerjaan perkantoran mengetik (*typing*), menghitung (*calculating*), memeriksa (*checking*), menyimpan warkat/arsip (*filing*), menelepon (*telephoning*), menggandakan (*duplicating*), dan mengirim surat (*mailing*).

2. Manajemen Produksi (*Production Management*)

Manajemen produksi adalah kegiatan untuk mengatur dan mengkoordinasikan penggunaan sumber daya organisasi secara efektif dan efisien dalam rangka menciptakan serta menambah kegunaan suatu barang dan jasa. Kegiatan-kegiatan dalam pengaturan faktor-faktor

pengambilan keputusan. Tahapan dalam manajemen administrasi/akuntansi adalah sebagai berikut.

- a. Pengumpulan data. Data yang dikumpulkan dapat berbentuk data harian, mingguan, dan bulanan yang diperoleh dari setiap bagian perusahaan.
- b. Pencatatan data. Data yang telah dikumpulkan dicatat secara sistematis, berurutan, dan terperinci.
- c. Pengelompokan data. Setelah dicatat, data dikelompokkan menurut golongan, rekening, atau penggolongan yang lain menurut kebutuhan.
- d. Pelaporan. Dilakukan secara periodik agar terdapat kesinambungan dan manajemen dapat membandingkan laporan untuk mengetahui kemajuan atau kemunduran perusahaan.
- e. Penafsiran data. Data yang telah ditafsirkan kemudian dibandingkan dengan kondisi perusahaan periode sebelumnya atau kondisi perusahaan lain.

H. Sistem dan Pendekatan Manajemen

1. Sistem Manajemen

Malayu S.P. Hasibuan (2006:26) mengemukakan empat sistem manajemen yang diterapkan perusahaan atau organisasi yaitu manajemen bapak (*paternalistic management*), manajemen tertutup (*closed management*), manajemen terbuka (*open management*), dan manajemen demokrasi (*democratic management*).

a. Manajemen Bapak (*Paternalistic Management*)

Manajemen bapak adalah manajemen pemimpin yang diartikan bahwa setiap usaha dan aktivitas bawahan selalu mengikuti jejak pimpinan. Pemimpin telah mendapat kharisma dari bawahan, sehingga bawahan menganggap pimpinannya yang paling baik, pintar, dan benar.

Malayu S.P. Hasibuan (2006:26-27) mengemukakan kelebihan dan kekurangan manajemen bapak yaitu kelebihan manajemen bapak adalah jika pemimpin pada proporsi yang benar, pekerjaan dapat dikerjakan dengan cepat sehingga tercapai dengan baik. Sedangkan kekurangan manajemen bapak adalah:

- 1) Jika pimpinan tidak benar, perusahaan akan hancur karena bawahannya akan turut menyeleweng.
- 2) Kemajuan organisasi terbatas, sebab hanya tergantung kepada kecakapan pimpinan, bawahan hanya robot saja.
- 3) Jika terjadi pergantian pimpinan, maka pimpinan baru akan sulit melakukan tugas-tugas kepemimpinan, sebab para bawahan telah mengkultuskan pemimpin lamanya.
- 4) Bawahan menjadi orang-orang *yes man* saja, sehingga daya pikir dan kreativitasnya tidak ada.

b. Manajemen Tertutup (*Closed Management*)

Manajer dalam manajemen tertutup tidak memberitahukan atau menginformasikan keadaan perusahaan atau organisasi kepada bawahan walaupun dalam batas-batas tertentu saja. Keputusan yang diambil manajer tidak melibatkan partisipasi bawahan. Malayu S.P. Hasibuan (2006:27) menyatakan kelebihan dan kekurangan manajemen tertutup. Kelebihan manajemen tertutup adalah kerahasiaan dan keadaan perusahaan sangat terjamin dan pengambilan keputusan cepat karena tidak melibatkan partisipasi bawahan. Sedangkan kelemahan manajemen tertutup adalah sebagai berikut:

- 1) Bawahan tidak mengetahui untung dan rugi perusahaan.
- 2) Problem dan pemecahan masalah yang dihadapi perusahaan hanya dihadapi manajer.
- 3) Tidak mempersiapkan kader-kader penggantinya di masa depan.
- 4) Menimbulkan sikap apatis bawahan terhadap masalah yang dihadapi perusahaan atau organisasi.

c. Manajemen Terbuka (*Open Management*)

Manajemen terbuka merupakan kebalikan dari manajemen tertutup karena perusahaan banyak menginformasikan keadaan perusahaan kepada bawahannya sehingga bawahannya mengetahui keadaan perusahaan atau organisasi. Selain itu dalam pengambilan keputusan, manajer selalu meminta pendapat bawahannya tetapi keputusan terakhir berada di tangan manajer. Malayu S.P. Hasibuan (2006:28) menyatakan kelebihan manajemen terbuka yaitu:

BAB II

PERKEMBANGAN TEORI MANAJEMEN

Teori manajemen dapat membantu memajukan profesi manajemen. Kerjasama antara teoritis dan praktisi manajemen dapat membuahkan hasil yang mengagumkan. Perkembangan teori manajemen membuktikan bahwa teori sebenarnya dapat memberikan kontribusi penting. Bukti lain adalah lahirnya sekolah-sekolah atau perguruan tinggi di bidang manajemen.

Teori merupakan kumpulan prinsip yang disusun secara sistematis. Prinsip mencoba menjelaskan hubungan-hubungan antar fenomena yang ada. Setiap teori akan mengembangkan konsep yang digunakan sebagai simbol fenomena tertentu.

A. Teori Manajemen Kuno

Sampai tingkat tertentu, manajemen kuno telah dipraktikkan oleh masyarakat kuno. Contohnya bangsa Mesir bisa membuat Piramida, bangunan yang cukup kompleks yang hanya bisa diselesaikan dengan koordinasi yang baik. Bangsa Indonesia mampu menyelesaikan candi Borobudur, bangunan yang dibuat dengan perhitungan yang matang dan setiap bagian mempunyai pengaturan tersendiri.

Meskipun manajemen telah dipraktikkan dan dibicarakan pada zaman kuno, tetapi kejadian semacam itu relatif sporadis dan tidak ada upaya sistematis untuk mempelajari manajemen, karena itu manajemen selama beberapa abad terlupakan. Manajemen sering dianggap sebagai seni atau praktik, bukan ilmu. Untuk menjadi manajer yang baik tidak perlu memahami teori manajemen tetapi dengan terjun langsung ke lapangan.

Pada akhir abad ke-19, perkembangan baru membutuhkan studi manajemen yang lebih serius. Pada waktu industrialisasi berkembang

pesat dan perusahaan-perusahaan berkembang menjadi perusahaan raksasa seperti IBM, general motors, yang mulai muncul pada awal abad ke-20 dengan pekerja mencapai ribuan orang, produksi dilakukan secara massal, input masuk dalam jumlah yang besar, proses produksi harus dilakukan dengan cepat (efisien), pengelolaan perusahaan semakin kompleks, maka studi manajemen yang lebih serius semakin dibutuhkan.

B. Teori Manajemen Klasik

Teori manajemen klasik berasumsi bahwa para pekerja atau manusia itu sifatnya rasional, berpikir logik, dan bekerja merupakan suatu yang diharapkan (Nanang Fattah, 2004:22). Teori manajemen klasik berawal dari Robert Owen yang merupakan manajer dan pemilik pabrik kapas (*cotton*) di Inggris. Pada waktu itu kondisi kerja di pabrik sangat buruk, Owen sampai pada kesimpulan bahwa manajer harus menjadi pembaharu (*reformer*). Beliau melihat peranan pekerja yang cukup penting, sebagai aset perusahaan pekerja bukan hanya merupakan *input*, tetapi merupakan sumber daya perusahaan yang signifikan. Selanjutnya beliau memperbaiki kondisi kerja pekerjanya dengan mendirikan perumahan (tempat tinggal) yang lebih baik, beliau mendirikan toko dimana pekerja bisa membeli barang kebutuhan di toko tersebut dengan harga murah. Langkah berikutnya mengurangi jam kerja menjadi 10,5 jam per hari dari sebelumnya sekitar 15 jam sehari dan menolak pekerja di bawah umur 10 tahun. Owen berpendapat dengan memperbaiki kondisi kerja atau investasi pada sumber daya manusia, perusahaan dapat meningkatkan *output* dan keuntungan. Manajer lain pada waktu itu lebih senang melakukan investasi pada sisi teknis, seperti investasi pada mesin, dan melupakan perbaikan atau investasi pada sumber daya manusia.

Di samping itu, Owen memperkenalkan sistem penilaian terbuka dan dilakukan setiap hari. Dengan cara semacam itu manajer diharapkan bisa melokalisir masalah yang ada dengan cepat. Cara semacam itu juga membuat pekerja yang berprestasi menjadi bangga karena namanya dikenalkan ke pekerja lain. Cara semacam itu mendorong sistem *feedback* yang banyak dibicarakan pada masa-masa berikutnya.

Tokoh berikutnya adalah Babbage yang merupakan profesor Matematika di Inggris. Dengan latar belakang kuantitatifnya, beliau percaya bahwa prinsip-prinsip ilmiah dapat diterapkan untuk meningkatkan efisiensi produksi, dan berpendapat bahwa jika produktivitas naik, maka biaya operasi akan turun. Kontribusinya terlihat dari bukunya *On the Economy of Machinery and Manufactures*. Beliau menganjurkan pembagian kerja (*division of labor*), sehingga kerja operasi setiap pabriknya bisa dianalisis secara terpisah. Dengan cara semacam itu training bisa dilakukan dengan lebih murah. Pekerja yang melakukan pekerjaan sama secara berulang-ulang akan semakin terampil dan berarti semakin efisien. Dia percaya bahwa metode kuantitatif bisa digunakan untuk menganalisis persoalan perusahaan seperti mengoptimalkan penggunaan bahan baku atau fasilitas lain. Dengan ide-ide semacam itu Babbage menjadi pioner manajemen ilmiah.

Teori klasik berangkat dari premis bahwa organisasi bekerja dalam proses yang logis dan rasional dengan pendekatan ilmiah dan berlangsung menurut struktur atau anatomi organisasi. Salah satu teori klasik adalah manajemen ilmiah (*scientific management*) yang dikembangkan oleh Frederik W. Taylor (1856-1915) dan dikenal sebagai Bapak Manajemen Ilmiah. Taylor memfokuskan perhatiannya pada studi waktu untuk setiap pekerjaan (*time and motion study*).

Di sebuah pabrik baja di Philadelphia, Taylor melihat pekerja yang melakukan praktik *soldiering* sengaja memperlambat pekerjaan, lebih rendah dibandingkan dengan kemampuan sebenarnya. Taylor kemudian mengembangkan analisis kerja. Pekerjaan dipecah-pecah ke dalam bagian-bagian yang lebih kecil, waktu yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tersebut ditentukan (biasanya dengan melihat waktu yang dipakai oleh pekerja yang baik). Metode yang terbaik dan tercepat untuk melakukan pekerjaan tersebut dipelajari. Taylor kemudian memperkenalkan sistem pembayaran diferensial (*differential rate system*). Dengan cara tersebut, karyawan akan memperoleh kenaikan upah apabila berhasil melampaui standar yang telah ditentukan. Kenaikan upah tersebut dihitung secara teliti berdasarkan perkiraan kenaikan keuntungan perusahaan karena kenaikan produksi tersebut. Dengan cara semacam itu upah menjadi *fair* karena ditentukan secara ilmiah. Dengan cara semacam itu juga, baik perusahaan ataupun pekerja akan

Pengawas (*supervisor*) akan memperoleh bonus untuk setiap pekerja yang berhasil memenuhi standar yang telah ditentukan. Dengan insentif semacam itu pengawas diharapkan akan melatih pekerja dengan lebih baik. Gantt juga memperkenalkan sistem penilaian terbuka yang merupakan ide Owen. Kemajuan pekerja dicatat dengan bagan kotak warna hitam apabila berhasil memenuhi standar dan warna putih apabila tidak bisa memenuhi standar. Gantt chart (bagan Gantt) kemudian populer dan digunakan untuk perencanaan yaitu mencatat *schedule* (jadwal) pekerjaan tertentu.

Teori manajemen ilmiah mempunyai beberapa keterbatasan. Asumsi bahwa manusia (pekerja) akan berusaha memenuhi kebutuhan ekonomi dan fisiknya, tidak selalu benar. Tujuan produktivitas atau keuntungan cenderung mengarah pada eksploitasi pekerja. Asumsi universalitas pendekatan manajemen ilmiah bahwa manajemen dapat dipakai untuk semua situasi dan di semua tempat tidak sepenuhnya tepat. Hal ini disebabkan ada beberapa pendekatan yang cocok untuk waktu/tempat tertentu, tetapi tidak cocok untuk waktu/tempat yang lain.

C. Teori Manajemen Neo-Klasik

Teori ini timbul sebagian karena pada para manajer terdapat berbagai kelemahan dengan pendekatan klasik. Pada kenyataannya manajer kesulitan dan frustrasi karena orang tidak selalu mengikuti pola tingkah laku yang rasional. Teori ini berasumsi bahwa manusia adalah makhluk sosial dengan mengaktualisasikan dirinya. Beberapa pelopor aliran Neo Klasik ini antara lain Elton Mayo dengan Studi Hubungan Antar Manusia atau tingkah laku manusia dalam situasi kerja informal lingkungan sosial pekerja mempunyai pengaruh yang besar terhadap produktivitas.

Pengikut paham neo-klasik adalah Chester I. Barnard (1976) yang menyatakan bahwa hakikat organisasi adalah kerja sama yaitu kesediaan orang saling berkomunikasi dan berinteraksi untuk mencapai tujuan bersama. Individu harus bekerja sesuai dengan kehendak organisasi. Keseimbangan harus dijaga antara imbalan yang diberikan kepada individu dan sumbangan individu terhadap tercapainya tujuan

organisasi. Barnard berpendapat bahwa suatu manajemen dapat bekerja secara efisien dan tetap hidup jika tujuan organisasi itu dijaga seimbang.

Pelopop lainnya adalah Douglas McGregor yang menyatakan bahwa manajemen akan mendapatkan manfaat besar bila ia menaruh perhatian pada kebutuhan sosial dan aktualisasi diri karyawan. Gregor mengemukakan dua teori yaitu teori X yang berasumsi bahwa manusia tidak menyukai kerja, tidak ada ambisi, tidak bertanggung jawab, menolak perubahan dan lebih baik dipimpin dari pada memimpin. Sedangkan teori Y berasumsi bahwa manajer memandang bawahan bersedia bekerja, bertanggung jawab, mampu mengendalikan diri, dan berpandangan luas, serta kreatif. Implikasi dari asumsi-asumsi itu, bila manajer mengikuti teori X cenderung banyak mengarahkan, yang akibatnya tingkat kebergantungan karyawan kepada atasan sangat tinggi dan enggan bertindak. Sedangkan manajer penganut teori Y cenderung mendorong berpartisipasi, ada kebebasan, dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugasnya. Pada akhirnya karyawan akan merasa memiliki dan mempunyai kesempatan untuk mengembangkan diri.

Teori manajemen neo klasik berikutnya dikemukakan Vromm (Fillee, et.al., 1976) dengan teori harapan (ekspektasi) mendasarkan pada dua asumsi berikut:

1. Manusia biasanya meletakkan nilai kepada suatu yang diharapkan dari hasil karyanya. Oleh karena itu ia mempunyai urutan kesenangan (*preferences*) di antara sekian banyak hasil yang ia harapkan.
2. Suatu usaha untuk menjelaskan motivasi yang terdapat pada seseorang selain harus mempertimbangkan hasil yang dicapai, juga mempertimbangkan keyakinan orang bahwa yang dikerjakannya memberikan sumbangan terhadap tujuan yang diharapkan.

Berdasarkan asumsi-asumsi di atas, Vromm mengajukan suatu teori tentang motivasi yang akan mempengaruhi prestasi. Vromm mengemukakan formula prestasi yang berhubungan langsung dengan motivasi yaitu:

$$P = f(M \times A)$$

$$M = f(V \times E)$$

$$P = f(A \times V \times E)$$

D. Teori Manajemen Modern

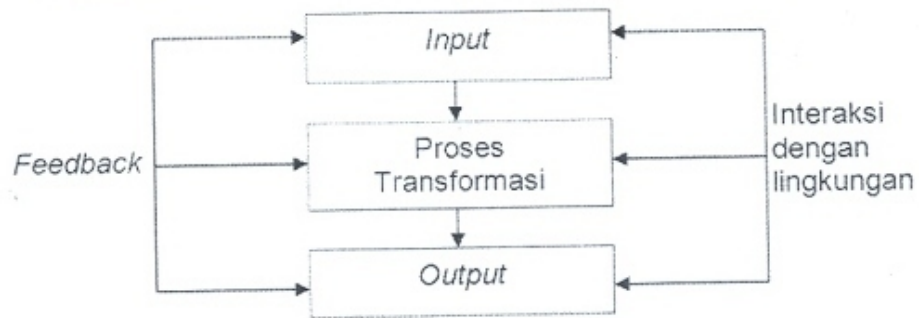
Pendekatan modern didasarkan kepada hal-hal yang sifatnya situasional dan kontemporer, artinya orang menyesuaikan diri dengan situasi yang dihadapi dan mengambil keputusan sesuai dengan situasi dan kondisi lingkungan. Asumsi yang dipakai bahwa orang itu berlainan dan berubah kebutuhan, reaksi, dan tindakannya yang bergantung pada lingkungan.

1. Pendekatan Sistem

Pendekatan sistem terhadap manajemen berusaha memandang organisasi sebagai sebuah sistem yang menyatu dengan maksud tertentu dan terdiri atas bagian-bagian yang saling berhubungan. Pendekatan sistem tidak secara terpisah berhubungan dengan berbagai bagian dari sebuah organisasi melainkan memberikan kepada manajer suatu cara untuk memandang organisasi sebagai keseluruhan dan sebagai bagian dari yang lebih besar (lingkungan).

William A. Shrode dan D. Voich mendefinisikan sistem sebagai berikut: *"A system is a set of interrelated parts, working indepently and jointly in pursuit of common objectives of the whole within a complex environment"*. Pengertian lain dikemukakan oleh Fitz Gerald dan Stalling bahwa *"A system can be defines as a network of interrelated procedures that are joint together to performance activity or to accomplish a specific objectives. It is, in effect, all ingredient which make up the whole"* (Nanang Fattah, 2004:29). Mamduh M. Hanafi 201:42) memberikan definisi sistem yaitu gabungan sub-sub sistem yang saling berkaitan. Dari ketiga pengertian sistem tersebut dapat diidentifikasi bahwa sistem mempunyai empat hal: (1) Sistem terdiri atas bagian-bagian yang saling berkaitan satu sama lain; (2) Terdapat bagian-bagian yang saling berhubungan dan dapat berfungsi, baik secara independen maupun secara bersama-sama; (3) Berfungsinya bagian-bagian tersebut ditujukan untuk mencapai tujuan umum secara keseluruhan, dan (4) Suatu sistem yang terdiri atas bagian-bagian itu berada dalam suatu lingkungan yang kompleks.

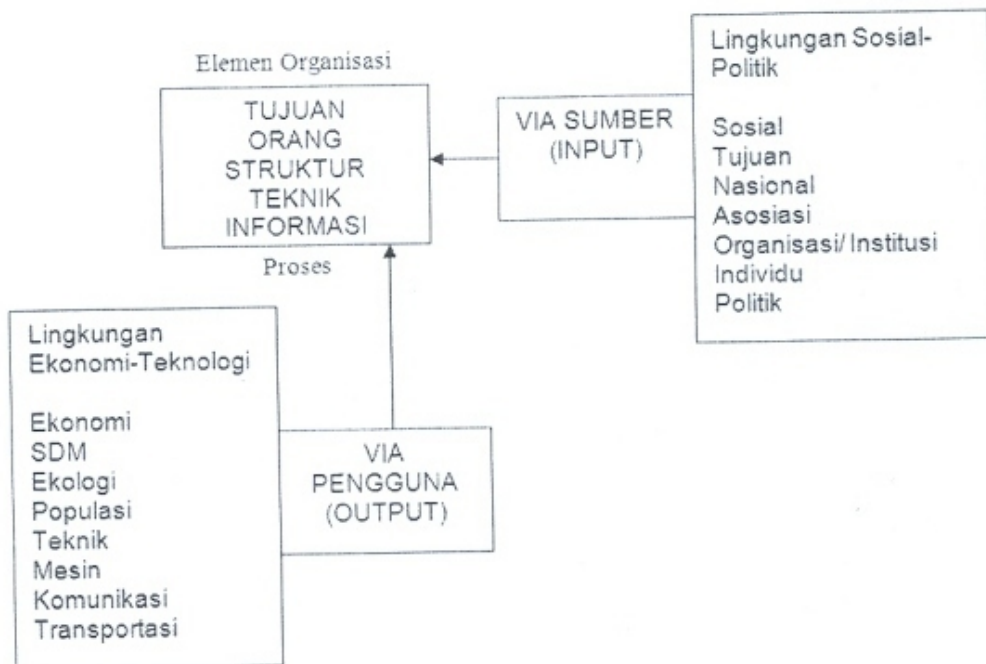
Secara umum, model sistem dapat digambarkan sebagai berikut:



Bagan 2.3

Model Sistem Secara Umum (Mamduh M. Hanafi, 2011:43)

Secara eksplisit sistem cenderung lebih bersifat terbuka. Hal ini dinyatakan dengan adanya aspek lingkungan yang berhubungan erat dengan bagian-bagian dari sistem yang berperan penting. Komponen-komponen sistem organisasi yang saling berinteraksi dengan lingkungan, dapat digambarkan sebagai berikut.



Bagan 2.4

Sistem Organisasi Shrode & Voich (Nanang Fattah, 2004:29)

BAB III

PERENCANAAN

Perencanaan merupakan salah fungsi manajemen yang penting dan saling terkait satu sama lain. Berbicara tentang perencanaan, kita dihadapkan pada pertanyaan apakah suatu rencana berjalan dengan efektif atau tidak? Pertanyaan mendasar tersebut diajukan manakala kita melihat realitas keseharian yang menunjukkan banyaknya kegagalan akibat perencanaan yang kurang efektif. Kesalahan perencanaan sering terjadi pada proses awal pembuatan rencana atau pada pembuatan rencana yang tidak disesuaikan dengan kebutuhan lingkungan.

Banyak perencanaan organisasi yang gagal gara-gara perencanaan yang tidak mempunyai pijakan yang relevan dengan kondisi sosial, ekonomi, politik, maupun budaya masyarakat. Bahkan suatu saat organisasi menggemborkan program yang dibuat dapat memberdayakan masyarakat, akan tetapi pada implementasi program, ternyata malah menciptakan ketergantungan masyarakat kepada organisasi. Artinya beberapa organisasi selalu memberikan ikan, bukan kail seperti yang sering disampaikan oleh beberapa pakar. Melihat kenyataan ini, timbul tanda tanya besar bagi perencana, kenapa hal ini terjadi.

A. Definisi Perencanaan

Perencanaan berasal dari kata rencana yang diberi imbuhan *pe-* dan *-an*. Rencana adalah produk perencanaan, sedangkan perencanaan adalah proses penentuan rencana. Perencanaan berasal dari bahasa latin yaitu *Planus* yang berarti flat. Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2006:91) perencanaan adalah fungsi dasar (*fundamental*) karena *organizing*, *directing*, *controlling*, *evaluating*, dan *reporting* harus terlebih dahulu direncanakan.

Perencanaan merupakan hal yang penting dibuat untuk mencapai tujuan organisasi. Malayu S.P. Hasibuan (2006:91) mengemukakan betapa pentingnya perencanaan yaitu:

1. Tanpa perencanaan berarti tidak ada tujuan yang ingin dicapai.
2. Tanpa perencanaan tidak ada pedoman pelaksanaan sehingga banyak pemborosan.
3. Perencanaan adalah dasar pengendalian, karena tanpa ada rencana pengendalian tidak dapat dilakukan.
4. Tanpa perencanaan, tidak ada keputusan dan proses manajemen.

Beberapa ahli mengemukakan pengertian perencanaan dari sudut pandang berbeda tetapi mempunyai makna yang sama, yaitu:

1. Harold Koontz dan Cyril O'Donnel (*Planning is function of a manager which involves the selection from alternatives of objectives, policies, procedures, and programs*).
2. G.R. Terry (*Planning is the selecting and relating of facts and the making and using of assumption regarding the future in the visualization and formulation of proposed activations believed necessary to achieve desired results*).
3. Louis A. Allen (*Planning is the determination of the course of action to achieve a desired result*).
4. Billy E. Goetz (*Planning is the fundamentally choosing and a planning problem arises only when alternative course of action is discovered*).
5. The new webster dictionary (*Plan is the anything draw on a plan and forming a map or chart [the plan of town]. Disposition of parts according to certain design*).
6. Prajudi Atmosudirdjo (dalam Abin, 2000), perencanaan adalah perhitungan dan penentuan tentang sesuatu yang akan dijalankan dalam rangka mencapai tujuan tertentu, bilamana, oleh siapa, dan bagaimana.
7. Bintoro Tjokroamidjojo (1977), perencanaan adalah proses mempersiapkan kegiatan-kegiatan secara sistematis yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu.
8. M. Fakry (1987), perencanaan adalah proses penyusunan berbagai keputusan yang akan dilaksanakan pada masa yang akan datang untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Perencanaan dapat meminimalkan resiko kegagalan dalam organisasi dan ketidakpastian tindakan dengan mengasumsikan kondisi di masa mendatang dan menganalisis konsekuensi dari setiap tindakan yang akan dilaksanakan. Perencanaan yang disusun dapat membantu manajer berpandangan masa mendatang dan menekankan setiap tindakan sesuai tujuan organisasi. Dengan demikian perencanaan berisi tahap-tahap yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, perencanaan juga bisa berdampak negatif karena jika perencanaan tidak dapat dilaksanakan dengan baik, maka waktu, tenaga, dan pikiran manajer dan staf akan terbuang percuma. Penekanan yang terlalu berlebihan pada perencanaan juga tidak menguntungkan karena fungsi manajerial yang lain akan terabaikan. Manajer harus bisa menyeimbangkan perencanaan dan fungsi lainnya agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efektif.

B. Asas-asas Perencanaan

Asas merupakan suatu pernyataan fundamental atau kebenaran umum yang dapat dijadikan pedoman pemikiran dan tindakan. Asas biasanya muncul dari hasil penelitian dan pengalaman. Di bawah ini merupakan asas perencanaan yang umum dilaksanakan pada perusahaan atau organisasi (Malayu S.P Hasibuan, 2006:93-94).

1. *Principle of contribution to objective* (asas pencapaian tujuan). Setiap perencanaan dan segala perubahannya harus ditujukan kepada pencapaian tujuan.
2. *Principle of efficiency of planning* (asas efisiensi perencanaan). Suatu perencanaan efisien jika perencanaan itu dalam pelaksanaannya dapat mencapai tujuan dengan biaya uang sekecil-kecilnya.
3. *Principle of primary of planning* (asas pengutamakan perencanaan). Perencanaan adalah keperluan utama para pemimpin dan fungsi-fungsi lainnya, *organizing, staffing, directing, controlling, evaluating, reporting*. Seseorang tidak akan dapat melaksanakan fungsi-fungsi manajemen lainnya tanpa mengetahui tujuan dan pedoman dalam menjalankan kebijaksanaan.
4. *Principle of pervasiveness of planning* (asas pemerataan perencanaan). Asas pemerataan perencanaan memegang peranan penting

mengingat pemimpin pada tingkat tinggi banyak mengerjakan perencanaan dan bertanggung jawab atas berhasilnya rencana tersebut.

5. *Principle of planning premise* (asas patokan perencanaan). Patokan-patokan perencanaan sangat berguna bagi lamaran, sebab premis-premis perencanaan dapat menunjukkan kejadian-kejadian yang akan datang.
6. *Principle of policy frame work* (asas kebijaksanaan pola kerja). Kebijaksanaan ini mewujudkan pola kerja, prosedur-prosedur kerja, dan program-program kerja tersusun.
7. *Principle of timing* (asas waktu) adalah perencanaan waktu yang relatif singkat dan tepat.
8. *Principle of planning communication* (asas tata hubungan perencanaan). Perencanaan dapat disusun dan dikoordinasikan dengan baik, jika setiap orang bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dan memperoleh penjelasan yang memadai mengenai bidang yang akan dilaksanakannya.
9. *Principle of alternative* (asas alternatif). Alternatif ada pada setiap rangkaian kerja dan perencanaan meliputi pemilihan rangkaian alternatif dalam pelaksanaan pekerjaan, sehingga tercapai tujuan yang telah ditetapkan.
10. *Principle of limiting factor* (asas pembatasan faktor). Dalam pemilihan alternatif, pertama-tama harus ditujukan pada faktor-faktor yang strategis dan dapat membantu pemecahan masalah. Asas alternatif dan pembatasan faktor merupakan syarat mutlak dalam penetapan keputusan.
11. *The commitment principle* (asas keterikatan). Perencanaan harus memperhitungkan jangka waktu keterkaitan yang diperlukan untuk pelaksanaan kegiatan.
12. *The principle of flexibility* (asas fleksibilitas). Perencanaan yang efektif memerlukan fleksibilitas, tetapi tidak berarti mengubah tujuan.
13. *The principle of navigation* (asas ketetapan arah). Perencanaan yang efektif memerlukan pengamatan yang terus menerus terhadap kejadian-kejadian yang timbul dalam pelaksanaannya untuk mempertahankan tujuan.

14. *Principle of strategic planning* (asas perencanaan strategis). Dalam kondisi tertentu manajer harus memilih tindakan-tindakan yang diperlukan untuk menjamin pelaksanaan rencana agar tujuan tercapai dengan efektif.

C. Jenis-jenis Perencanaan

Perencanaan mencakup banyak variasi atau jenis. Beberapa variasi tersebut adalah visi, misi, tujuan, strategi, kebijakan, prosedur, dan aturan.

1. ~~Visi~~ (*Vision*)

Visi menggambarkan kondisi masa depan yang diwujudkan melalui pelaksanaan sejumlah misi. Visi organisasi sangat bergantung kepada pemimpin, bila pemimpin memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi, maka segala bentuk kegiatan yang direncanakan sebelumnya dapat direalisasikan dengan menentukan siapa pelaksana, mengapa harus melaksanakan, mengapa hal itu penting, bagaimana merealisasikan janji kepada pelanggan dan pedoman perilaku yang mengatur, serta bagaimana berbuat.

Menurut Wibisono (2006:43) visi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sebuah organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai di masa depan. Dengan kata lain, visi dapat dikatakan sebagai pernyataan *want to be* dari organisasi atau perusahaan. Visi juga merupakan hal yang sangat krusial bagi perusahaan untuk menjamin kelestarian dan kesuksesan jangka panjang.

Dalam visi suatu organisasi terdapat juga nilai-nilai, aspirasi serta kebutuhan organisasi di masa depan seperti yang diungkapkan oleh Kotler yang dikutip oleh Nawawi (2000:122), Visi adalah pernyataan tentang tujuan organisasi yang diekspresikan dalam produk dan pelayanan yang ditawarkan, kebutuhan yang dapat ditanggulangi, kelompok masyarakat yang dilayani, nilai-nilai yang diperoleh serta aspirasi dan cita-cita masa depan.

F. Gaffar (1995:5) menyebut visi sebagai daya pandang jauh ke depan, mendalam, dan luas yang merupakan daya pikir abstrak serta memiliki kekuatan yang amat dahsyat, dapat menerobos segala batas-

batas fisik, ruang, dan waktu. Oleh karena itu, visi digunakan sebagai kunci energi manusia, serta atribut pemimpin dan pembuat kebijakan. Disini dapat dimaklumi bahwa visi menggambarkan cita-cita, idealisme, aspirasi harapan mikro, makro, bahkan global. Maka untuk mewujudkan visi ini dibutuhkan kebijakan baik pada tingkat kelembagaan, regional, maupun nasional.

Contoh Visi: RCTI (Media Utama Hiburan dan Informasi), SCTV (Satu untuk Semua), Yamaha (Selalu Terdepan), TVOne (Terdepan Mengabarkan).

2. Misi (*Mission*)

Menurut Prasetyo dan Benedicta (2004:8), Di dalam misi produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan, pasar yang dilayani dan teknologi yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dalam pasar tersebut. Pernyataan misi harus mampu menentukan kebutuhan apa yang dipuasi oleh perusahaan, siapa yang memiliki kebutuhan tersebut, dimana mereka berada dan bagaimana pemuasan tersebut dilakukan. Menurut Drucker (2000:87), Pada dasarnya misi merupakan alasan mendasar eksistensi suatu organisasi. Pernyataan misi organisasi, terutama di tingkat unit bisnis menentukan batas dan maksud aktivitas bisnis perusahaan. Jadi perumusan misi merupakan realisasi yang akan menjadikan suatu organisasi mampu menghasilkan produk dan jasa berkualitas yang memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggannya (Prasetyo dan Benedicta, 2004:8). Menurut Wheelen sebagaimana dikutip oleh Wibisono (2006:46-47) Misi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan tujuan atau alasan eksistensi organisasi yang memuat apa yang disediakan oleh perusahaan kepada masyarakat, baik berupa produk ataupun jasa.

Jadi dapat disimpulkan bahwa Misi adalah pernyataan tentang apa yang harus dikerjakan oleh lembaga dalam usahanya mewujudkan Visi. Dalam operasionalnya orang berpedoman pada pernyataan misi yang merupakan hasil kompromi interpretasi Visi. Misi merupakan sesuatu yang nyata untuk dituju serta dapat pula memberikan petunjuk garis besar cara pencapaian Visi.

Dalam lingkungan masyarakat setiap kelompok masyarakat mempunyai peranan berbeda. Peranan tersebut kemudian menentukan

prosedur, aturan, unit organisasi atau orang yang bertanggung jawab terhadap setiap langkah. Program dibicarakan lebih banyak pada bagian sebelumnya. Sedangkan proyek merupakan bagian dari program dengan cakupan lebih kecil serta penugasan dan target waktu dalam proyek ditentukan dengan jelas. Sebagai contoh, perusahaan mempunyai program pembuatan gudang baru, kemudian proyek-proyek pendukung dikembangkan seperti penyusunan *layout* gudang. Penarikan tenaga pergudangan dan proyek pemindahan barang dari gudang lama ke gudang baru. Masing-masing proyek menjadi tanggung jawab orang-orang tertentu dan orang tersebut diberi sumber daya dan target waktu tertentu. Anggaran merupakan rencana yang dinyatakan dalam bentuk angka, dapat berupa angka kuantitas maupun unit moneter. Anggaran banyak dibahas dalam pengendalian.

b. Rencana *Standing* (Berkali-Kali Pakai)

Jika suatu aktivitas muncul berulang-ulang, satu atau serangkaian rencana dikembangkan untuk mengarahkan aktivitas tersebut. *Standing plan* akan menghemat waktu dan tenaga manajer, sebab situasi yang berulang-ulang diselesaikan dengan rencana standar. Beberapa contoh *standing plan* adalah kebijakan, prosedur operasional standar, dan aturan.

D. Alat Perencanaan

1. Alat Peramalan

a. Arti Peramalan

Peramalan merupakan proses sistematis untuk memperkirakan kondisi masa mendatang menggunakan informasi masa lalu dan informasi lain yang relevan untuk perencanaan dan pengambilan keputusan (Mamduh M. Hanafi, 2011:183). Mamduh M. Hanafi mengemukakan dua contoh yaitu sebagai berikut:

- 1) Manajer memperkirakan penjualan yang akan terjadi tahun mendatang. Perkiraan penjualan tersebut akan bermanfaat untuk merencanakan aktivitas perusahaan tahun mendatang. Misalnya beberapa *input* bahan baku yang harus dipesan, serta beberapa

jumlah jam mesin yang diperlukan, beberapa keuntungan diperkirakan, pengendalian keuangan membicarakan penganggaran yang berangkat dari peramalan penjualan. Perhatikan bahwa kata penjualan tidak membatasi pengertian peramalan hanya pada organisasi perusahaan. Organisasi *non-profit* juga memerlukan peramalan penjualan. Sebagai contoh organisasi rumah sakit akan meramal berapa pasien tahun mendatang dan universitas memperkirakan jumlah mahasiswa tahun ajaran mendatang.

- 2) Manajer memperkirakan perubahan-perubahan dalam variabel sosial, ekonomi, politik, dan teknologi yang diperkirakan akan mempengaruhi organisasi. Apabila organisasi dapat meramal perubahan variabel-variabel tersebut dan mampu melakukan antisipasi yang tepat, maka organisasi mampu memanfaatkan situasi tersebut. Sebagai contoh peramalan komposisi demografi dapat dipakai sebagai bahan perencanaan dan pengambilan keputusan.
- 3) Peramalan teknologi penting dilakukan terutama untuk organisasi dengan lingkungan teknologi yang dinamis. Sebagai contoh, sebuah perusahaan kimia sedang dibangun dengan menggunakan proses kimia yang konvensional. Sebelum pabrik tersebut selesai, perusahaan kimia lain berhasil mengembangkan proses kimia baru yang lebih efisien. Jelas pabrik yang sedang dibangun tersebut tidak akan mempunyai daya saing terhadap proses kimia yang baru. Dengan demikian, manajer harus selalu aktif mengikuti perkembangan teknologi yang relevan.

b. Metode-metode Peramalan

Mamduh M. Hanafi (2011:184) mengemukakan beberapa metode yang sering dipakai dalam peramalan.

Tabel 3.4

Metode-metode Peramalan (Mamduh M. Hanafi, 2011:184)

No.	Jenis	Metode	Keterangan
1.	Kuantitatif	<i>Time Series</i> Sebab Akibat	Metode rata-rata bergerak Metode penghalusan eksponensial Metode Box-Jenkins Metode regresi tunggal atau berganda Metode ekonometri

ekspor. Alternatif pasar niaga dengan demikian menjadi jauh lebih menarik. Kesulitan lain adalah menentukan probabilitas kejadian, sama seperti ketika menggunakan matriks *pay-off*.

E. Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis akan menentukan kelangsungan hidup organisasi karena seringkali perusahaan hanya bertahan pada satu generasi (satu pendiri). Jika pendiri suatu perusahaan telah meninggal, organisasi akan mengalami kemunduran, namun tidak demikian jika perusahaan tersebut menerapkan perencanaan strategis.

1. Pengertian Perencanaan Strategis

Salah satu kajian dalam fungsi perencanaan adalah perencanaan strategis. Perencanaan strategis dalam ilmu manajemen memiliki cakupan yang luas, pengertian yang diutarakan para ahli tidak ada yang baku karena memiliki ciri khas masing-masing. Pengertian perencanaan strategis berkembang luas tergantung kepada pemahaman atau penafsiran seseorang terhadap perencanaan strategis. Meskipun demikian, dari berbagai pengertian atau definisi yang diutarakan para pakar ilmu manajemen dapat ditemukan kesamaan pola pikir yang menggambarkan substansi perencanaan strategis.

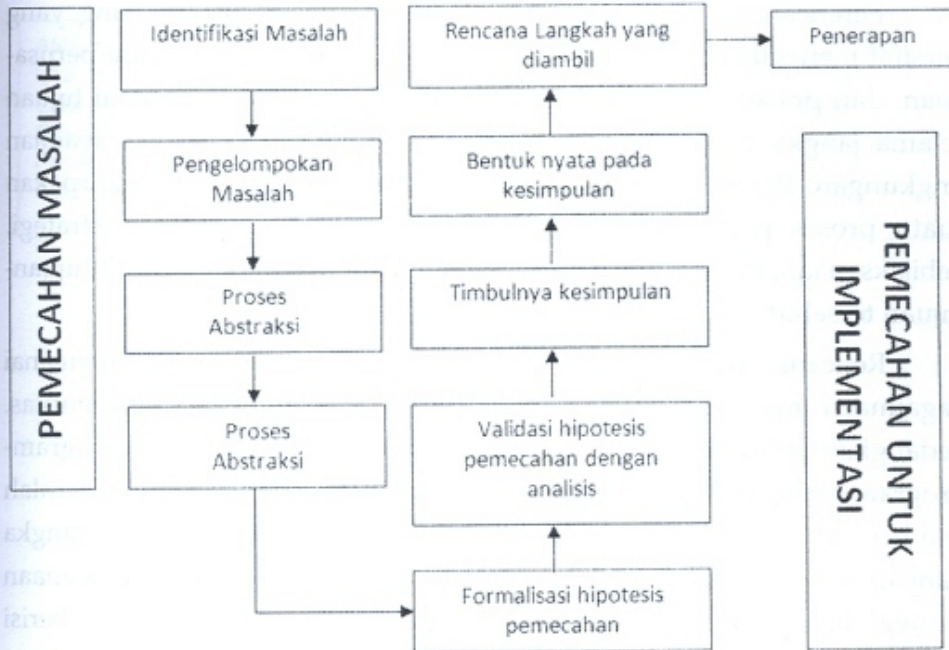
Kata perencanaan strategi terdiri dari kata perencanaan dan kata strategi. Kata perencanaan sudah dideskripsikan pada sub bab pengertian perencanaan. Pada sub bab ini akan diungkap makna strategi dan perencanaan strategi.

Penggunaan kata strategi pada awalnya digunakan dalam dunia militer yang menggambarkan cara yang dilakukan untuk memenangkan perang. Di dalam lingkungan militer, penggunaan strategi lebih dominan dalam peperangan sebagai tugas komandan (pemimpin) untuk mengatur taktik memenangkan peperangan menghadapi musuh. Tugas tersebut sangat penting dalam arti strategik bagi pencapaian tujuan peperangan. Selanjutnya Clausewitz dalam Wahyudi (1996:16) menyatakan bahwa strategi merupakan suatu seni menggunakan pertempuran untuk memenangkan perang. Jika konsep tersebut diaplikasikan dalam dunia pendidikan maka strategi merupakan cara yang

ditempuh untuk dapat mengondisikan pendidikan secara global dan lokal.

Menurut Gaffar (2004), Thomas Schelling mengembangkan studi dengan judul *The Strategy of Conflict* yang mengungkapkan berbagai unsur strategi yang umum ditemui dalam berbagai aspek kehidupan dalam situasi *competitive*. Unsur-unsur umum ini adalah prinsip-prinsip dalam *bargaining*, *threats*, *mutual distrust*, dan *balance* antara kerja sama dan *conflict*. Dalam perkembangan selanjutnya terutama dalam era globalisasi strategi merupakan instrumen manajemen yang ampuh dan tidak dapat dihindari, tidak hanya untuk survival dan memenangkan persaingan tetapi juga untuk tumbuh dan berkembang dalam Syaiful Sagala (2007:137).

Strategi merupakan kata turunan dari kata *strategos* dalam bahasa Yunani yang berarti rencana. Syaiful Sagala (2007:137) mengartikan strategik sebagai "sebuah rencana yang komprehensif mengintegrasikan segala *resources* dan *capabilities* yang mempunyai tujuan jangka panjang untuk memenangkan kompetisi". Perkembangan khazanah ilmu pengetahuan membawa kata strategi pada dunia pendidikan yang digunakan para *stakeholder* untuk menyusun rencana pendidikan sehingga mencapai tujuan. Kenneth dalam Primozie B. Herdiawandani (2000:25) mengemukakan bahwa tahap-tahap berpikir strategik dapat disistematisasikan dalam gambar berikut:



Bagan 3.7

Tahapan Berpikir Strategik Kenneth Primozie

Strategik adalah kerangka yang membimbing dan mengendalikan pilihan-pilihan yang menetapkan sifat dan arah suatu organisasi pendidikan. Secara singkat strategi dapat dikatakan sebagai *doing the right things* (mengerjakan sesuatu dengan benar). Skinner berpendapat bahwa strategi merupakan filosofi yang berkaitan dengan alat untuk mencapai tujuan. Pendapat lain dikemukakan Hill dalam Freddy Rangkuti (2000:56) bahwa strategik merupakan suatu cara yang menekankan hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan manufaktur dan pemasaran. R.G. Murdick dan J.E. Ross (1983) mengartikan strategi sebagai konfigurasi tentang hasil yang diharapkan tercapai pada masa depan.

Kerzner (2001) mengungkapkan bahwa perencanaan strategis (*Strategic Planning*) adalah sebuah alat manajemen yang digunakan untuk mengelola kondisi saat ini untuk melakukan proyeksi kondisi masa depan, sehingga rencana strategis merupakan sebuah petunjuk yang dapat digunakan organisasi dari kondisi saat ini untuk bekerja menuju 5 sampai 10 tahun ke depan.

BAB IV

PENGGORGANISASIAN

A. Definisi Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan salah satu fungsi manajemen yang berkaitan erat dengan perencanaan dan merupakan suatu proses yang dinamis, sedangkan organisasi merupakan alat atau wadah yang statis. Pengorganisasian merupakan penentuan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan, pengelompokan tugas-tugas, dan membagi-bagikan pekerjaan kepada setiap karyawan, penetapan departemen-departemen (sub sistem) serta penentuan hubungan-hubungan.

Malayu S.P. Hasibuan (2006:118) mendefinisikan pengorganisasian sebagai suatu proses penentuan, pengelompokan, dan pengaturan berbagai macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang-orang pada setiap aktivitas, menyediakan alat-alat yang diperlukan, menetapkan wewenang yang secara relatif didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut. M. Manullang mengatakan organisasi sebagai proses penetapan dan pembagian pekerjaan yang akan dilakukan, pembatasan tugas-tugas atau tanggung jawab serta wewenang dan penetapan hubungan-hubungan antara unsur-unsur organisasi, sehingga memungkinkan orang-orang dapat bekerja bersama-sama seefektif mungkin untuk pencapaian tujuan.

G.R. Terry mengemukakan *"Organizing is the establishing of effective behavioral relationship among persons so that they may work together efficiently and gain personal satisfaction in doing selected tasks under given environmental conditions for the purpose of achieving some goal or objective"*. Konntz dan O'Donnel juga mendefinisikan *"The organization function of the manager involves the determination and enumeration of the activities, the assignment of such group of activation to a department headed by a manager and the delegation of authority carry them out"*. Selanjutnya Louis Allen

mengemukakan *"We can define organization as the process of identifying and the grouping the work to be performed, defining, and delegating responsibility and authority, and establishing relationships for the purpose of enabling people to work most effectively together in accomplishing objectives"*.

James D. Mooney mengemukakan *"Organization is form of every human association for the attainment of common purpose"*. Chester I. Barnard mendefinisikan *"As a system of consciously coordinated activity of forces of two or more person"*. Stephen P. Robbins mengatakan *"Organizational behaviour (frequently abbreviated as OB) is a field of study that investigates the impact that individuals, groups and structure have on behaviour within organizations for the purpose of applying such knowledge forward improving as organizations effectiveness"*.

Keith Davis mendefinisikan *"Organizational behaviour is the study and application of knowledge about how people act within organizations"*. Fred Luthans juga mengemukakan *"In summary, then organizational behaviour is directly concerned with the understanding, prediction, and control of human behaviour in organizational"*.

Dalam fungsi pengorganisasian, manajer mengalokasikan keseluruhan sumber daya organisasi sesuai dengan rencana yang telah dibuat berdasarkan suatu kerangka kerja organisasi tertentu. Kerangka kerja tersebut dinamakan desain organisasi. Bentuk spesifik dari kerangka kerja organisasi dinamakan struktur organisasi. Struktur organisasi pada dasarnya merupakan desain organisasi tempat manajer melakukan alokasi sumber daya organisasi, terutama yang terkait dengan pembagian kerja dan sumber daya yang dimiliki organisasi, serta bagaimana keseluruhan kerja tersebut dapat dikoordinasikan dan dikomunikasikan.

B. Asas-asas Pengorganisasian

Untuk terwujudnya suatu organisasi yang baik, efektif, efisien serta sesuai dengan kebutuhan, secara selektif pengorganisasian harus didasarkan pada asas-asas (prinsip-prinsip) organisasi sebagai berikut (Malayu S.P. Hasibuan, 2006:123-124):

1. *Principle of organizational objectives* (asas tujuan organisasi). Menurut asas ini tujuan organisasi harus jelas dan rasional, organisasi

- bertujuan untuk mendapatkan laba (*business organization*) ataukah untuk memberikan layanan (*public organization*)
2. *Principle of unity of objective* (asas kesatuan tujuan). Menurut asas ini, di dalam suatu organisasi (perusahaan) harus ada kesatuan tujuan yang ingin dicapai. Organisasi secara keseluruhan dan tiap-tiap bagiannya harus berusaha mencapai tujuan tersebut. Organisasi akan kacau kalau tidak ada kesatuan tujuan.
 3. *Principle of unity of command* (asas kesatuan perintah). Menurut asas ini, hendaknya setiap bawahan menerima perintah ataupun memberikan pertanggungjawaban hanya kepada satu orang atasan, tetapi seorang atasan dapat memerintah beberapa orang bawahan.
 4. *Principle of the span of management* (asas rentang kendali). Menurut asas ini, seorang manajer hanya dapat memimpin secara efektif sejumlah bawahan tertentu, misalnya 3 sampai 9 orang. Jumlah bawahan ini tergantung kecakapan dan kemampuan manajer bersangkutan.
 5. *Principle of delegation of authority* (asas pendelegasian wewenang). Menurut asas ini, hendaknya pendelegasian wewenang dari seorang atau sekelompok orang kepada orang lain jelas dan efektif, sehingga ia mengetahui wewenangnya.
 6. *Principle of parity of authority* (asas keseimbangan wewenang dan tanggung jawab). Menurut asas ini, hendaknya wewenang dan tanggung jawab harus seimbang. Wewenang yang didelegasikan dengan tanggung jawab yang timbul karenanya harus sama besarnya, hendaknya wewenang yang didelegasikan tidak meminta pertanggungjawaban yang lebih besar dari wewenang itu sendiri atau sebaliknya.
 7. *Principle of responsibility* (asas tanggung jawab). Menurut asas ini, hendaknya pertanggungjawaban dari bawahan terhadap atasan harus sesuai dengan garis wewenang (*line authority*) dan pelimpahan wewenang. Seseorang hanya bertanggung jawab kepada orang yang melimpahkan wewenang tersebut.
 8. *Principle of departementation/principle of division of work* (asas pembagian kerja). Menurut asas ini pengelompokan tugas-tugas, pekerjaan-pekerjaan, atau kegiatan-kegiatan yang sama ke dalam

satu unit kerja (departemen) hendaknya didasarkan atas eratnya hubungan pekerjaan tersebut.

9. *Principle of personnel placement* (asas penempatan personalia). Menurut asas ini, hendaknya penempatan orang-orang pada setiap jabatan harus didasarkan atas kecakapan, keahlian, dan keterampilannya (*the right man in the right job*). *Mismanagement* penempatan harus dihindarkan. Efektivitas organisasi yang optimal memerlukan penempatan karyawan yang tepat. Untuk itu harus dilakukan seleksi yang objektif dan berpedoman kepada *job specification* dari jabatan yang akan diisinya.
10. *Principle of scalar chain* (asas jenjang berangkai). Menurut asas ini, hendaknya saluran perintah atau wewenang dari atas ke bawah harus merupakan mata rantai vertikal yang jelas dan tidak terputus-putus serta menempuh jarak terpendek. Sebaliknya pertanggung-jawaban dari bawahan ke atasan juga melalui mata rantai vertikal, jelas, dan menempuh jarak terpendeknya. Hal ini penting, karena dasar organisasi yang fundamental adalah rangkaian wewenang dari atas ke bawah.
11. *Principle of efficiency* (asas efisiensi). Menurut asas ini, suatu organisasi dalam mencapai tujuannya harus dapat mencapai hasil yang optimal dengan pengorbanan yang minimal.
12. *Principle of continuity* (asas kesinambungan). Organisasi harus mengusahakan cara-cara untuk menjamin kelangsungan hidupnya.
13. *Principle of coordination* (asas koordinasi). Asas ini merupakan tindak lanjut dari asas-asas organisasi lainnya. Koordinasi dimaksudkan untuk mensinkronkan dan mengintegrasikan segala tindakan supaya terarah kepada sasaran yang ingin dicapai.

C. Proses Pengorganisasian

Proses disebut juga langkah-langkah atau urutan kegiatan yang harus dilaksanakan. Proses pengorganisasian menurut Malayu S.P. Hasibuan (2006:127) terdiri atas delapan tahapan yaitu:

1. Manajer harus mengetahui tujuan organisasi yang ingin dicapai, apakah *profit motive* atau *service motive*.

2. Penentuan kegiatan-kegiatan, artinya manajer harus mengetahui, merumuskan, dan menspesifikasikan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi dan menyusun daftar kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan.
3. Pengelompokan kegiatan-kegiatan, artinya manajer harus mengelompokkan kegiatan-kegiatan ke dalam beberapa kelompok atas dasar tujuan yang sama. Kegiatan-kegiatan yang bersamaan dan berkaitan erat disatukan ke dalam satu departemen atau satu bagian.
4. Pendelegasian wewenang, artinya manajer harus menetapkan besarnya wewenang yang akan didelegasikan kepada setiap departemen.
5. Rentang kendali, artinya manajer harus menetapkan jumlah karyawan pada setiap departemen atau bagian.
6. Peranan perorangan, artinya manajer harus menetapkan dengan jelas tugas-tugas setiap individu karyawan, supaya tumpang tindih tugas dapat dihindarkan.
7. Tipe organisasi, artinya manajer harus menetapkan tipe organisasi apa yang akan dipakai, apakah *line organization*, *line and staff organization*, ataukah *function organization*.
8. Struktur (*organization chart* = bagan organisasi), artinya manajer harus menetapkan struktur organisasi yang bagaimana yang akan digunakan.

Selanjutnya Netti Siska Nurhayati mengemukakan empat pilar pengorganisasian (*four building blocks of organizing*) yaitu:

1. Pembagian kerja (*division of work*) yaitu upaya untuk menyederhanakan keseluruhan kegiatan dan pekerjaan (yang telah disusun dalam proses perencanaan) yang bersifat kompleks menjadi lebih sederhana dan spesifik yaitu setiap orang akan ditempatkan dan ditugaskan pada kegiatan yang sederhana dan spesifik tersebut. Contoh pembagian kerja: pembagian kerja dalam bisnis restoran, pembagian kerja dapat berupa pembagian kerja untuk bagian dapur, pelayanan pelanggan di meja makan, dan kasir.
2. Pengelompokan pekerjaan (*departmentalization*). Setelah pekerjaan dispesifikasikan, kemudian pekerjaan-pekerjaan tersebut

dikelompokkan berdasarkan kriteria tertentu yang sejenis. Departementalisasi pada dasarnya adalah proses pengelompokan dan penanaman bagian atau kelompok pekerjaan berdasarkan kriteria tertentu. Contoh untuk bisnis restoran: pencatatan menu, pemberitahuan menu kepada bagian dapur, hingga pengiriman makanan dari bagian dapur kepada pelanggan di meja makan dapat dikelompokkan menjadi satu departemen tertentu misalnya bagian pelayan. Pendekatan dalam departementalisasi dibedakan menjadi lima yaitu berdasarkan fungsional, produk, pelanggan, geografis, dan matriks.

3. Penentuan relasi antar bagian dalam organisasi (*hierarchy*). Hierarki adalah proses penentuan relasi antar bagian dalam organisasi, baik secara vertikal maupun secara horizontal. Terdapat dua konsep dalam hierarki yaitu *span of management control (span of control)* dan *chain of command*. *Span of control* terkait dengan jumlah orang atau bagian di bawah suatu departemen yang akan bertanggung jawab kepada departemen atau bagian tertentu. Sedangkan *chain of command* menunjukkan garis perintah dalam sebuah organisasi dari hirarki yang paling tinggi hingga hirarki yang paling rendah. *Chain of command* juga menjelaskan bagaimana batasan kewenangan dibuat dan siapa serta bagaimana akan melapor ke bagian mana.
4. Penentuan mekanisme untuk mengintegrasikan aktivitas antar bagian dalam organisasi atau koordinasi (*coordination*). Koordinasi adalah proses dalam mengintegrasikan seluruh aktivitas dari berbagai departemen atau bagian dalam organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif. Stoner, Freeman, dan Gilbert (1995) mengemukakan "*The process of integrating the activities of separate departments in order to pursue organizational goals effectively*".

D. Macam-macam Organisasi

Macam-macam organisasi menurut Malayu S.P. Hasibuan (2006:145-146) dapat ditinjau dari berbagai sudut pandang, yaitu sebagai berikut:

1. Berdasarkan Proses Pembentukannya

- a. Organisasi formal adalah organisasi yang dibentuk secara sadar dengan tujuan-tujuan tertentu yang disadari pula yang diatur dengan ketentuan-ketentuan formal dalam Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (ADART). Kegiatan-kegiatan atau hubungan-hubungan yang terjadi di dalamnya adalah kegiatan (hubungan) jabatan sebagaimana diatur dalam ketentuan-ketentuan tertulis.
- b. Organisasi informal adalah organisasi yang terbentuk tanpa disadari sepenuhnya, tujuannya juga tidak jelas, Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangganya tidak ada dan hubungan-hubungan terjalin secara pribadi (*personal/private relationship* bukan *formal relationship*).

2. Berdasarkan Kaitan Hubungannya dengan Pemerintah

- a. Organisasi resmi, adalah organisasi yang dibentuk dengan pemerintah dan atau harus terdaftar pada Lembaran Negara. Misalnya: jawatan-jawatan, lembaga pemerintah, yayasan, dan perusahaan-perusahaan yang berbadan hukum.
- b. Organisasi tidak resmi, yaitu organisasi yang tidak ada hubungannya dengan pemerintah dan atau tidak terdaftar pada lembaran negara, seperti organisasi-organisasi swasta, mungkin juga organisasi yang dibentuk pemerintah tetapi merupakan unit-unit yang sifatnya swasta. Misalnya klub bola voli, klub sepak bola, grup kesenian, organisasi pendaki gunung, dan kelompok belajar.

3. Berdasarkan Skala (Ukuran) Besar Kecilnya

- a. Organisasi besar
- b. Organisasi sedang (menengah)
- c. Organisasi kecil

Tolok ukur atau skala besar kecilnya organisasi ini sifatnya relatif, karena ditentukan oleh banyak faktor, tetapi besar kecilnya organisasi perlu diketahui karena akan mempengaruhi pilihan manajemen yang akan diterapkan.

E. Pertimbangan Pengorganisasian

1. Rentang Kendali

Rentang kendali (*span of management/span of control/span of executive/span of authority*) sangat diperlukan dalam pengorganisasian karena berhubungan dengan pembagian kerja, koordinasi, dan kepemimpinan (manajerial). Malayu S.P. Hasibuan (2006:133) mengemukakan pentingnya rentang kendali dalam perusahaan atau organisasi.

- a. Keterbatasan waktu, artinya pada saat yang bersamaan seorang pemimpin tidak dapat melakukan pekerjaan yang beraneka ragam. Misalnya pada jam yang sama tidak mungkin manajer mengerjakan dua pekerjaan, karena itu perlu diberikan kepada orang lain.
- b. Keterbatasan pengetahuan, artinya seorang pemimpin tidak mungkin dapat mengetahui semua pekerjaan dalam perusahaan/organisasi, karena itu perlu diadakan pembagian pekerjaan kepada bawahannya.
- c. Keterbatasan kemampuan, artinya seorang pemimpin memiliki kemampuan terbatas, karena itu perlu diadakan batas jumlah bawahan langsungnya.
- d. Keterbatasan perhatian, artinya seorang pemimpin terbatas perhatiannya, ia tidak dapat memerhatikan semua masalah yang dilakukan bawahannya, sehingga perlu diadakan pembatasan jumlah bawahan langsung yang dipimpinnya.

Malayu S.P. Hasibuan (2006:133) menjelaskan faktor-faktor yang membatasi besar kecilnya rentang kendali yaitu:

- a. Sifat dan perinciannya sama

Untuk rencana jangka pendek dan dirinci secara mendetail, misalnya terdapat buku petunjuk untuk mengerjakan pekerjaan (tugas) maka rentang kendali seorang manajer semakin banyak, karena pengarahan dan pengendalian relatif mudah. Sebaliknya untuk rencana jangka panjang dan kurang terperinci, rentang kendali seorang manajer sedikit, karena pengarahan dan pengendaliannya harus lebih banyak.

- b. Latihan-latihan dalam perusahaan

Latihan akan meningkatkan keahlian, keterampilan, dan moral kerja karyawan. Jika latihan sering diadakan dalam perusahaan/organisasi maka rentang kendali seorang manajer semakin banyak. Sebaliknya,

koordinasi yang diutamakan maka rekonstruksi vertikal-lah yang baik dilaksanakan. Tetapi jika jalur perintah, tanggung jawab dan komunikasi yang diutamakan maka rekonstruksi horizontal-lah yang terbaik.

Penilaian struktur organisasi dilakukan sekali dalam lima tahun, agar struktur itu selalu efektif membantu tercapainya tujuan. Reorganisasi dan rekonstruksi harus berdasarkan prinsip bahwa "Organisasi dan strukturisasi harus lebih efektif dalam membantu tercapainya tujuan".

F. Budaya Organisasi

Pemahaman budaya organisasi harus dikaitkan dengan perilaku organisasi. Menurut Sweeney & McFarlin (2002:4) perilaku organisasi berkaitan dengan "Bagaimana dan mengapa orang-orang bertindak, berpikir, dan merasa dalam suatu organisasi". Untuk dapat memperjelas budaya organisasi, maka kedua kata tersebut perlu dipisah dalam memahami definisi keduanya.

Pengkajian terhadap budaya organisasi sebagai salah satu aspek perilaku organisasi memiliki peran penting karena dapat membina dan membangun konstruksi perilaku organisasi secara keseluruhan sebagai ilmu. Veithzal R. (2003:430) mengungkapkan peran budaya organisasi yaitu:

1. Menetapkan tapal batas, yakni menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.
2. Memberikan ciri identitas bagi anggota organisasi.
3. Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dari pada kepentingan individu.
4. Meningkatkan kemantapan sistem sosial.
5. Memandu dan membentuk sikap anggota organisasi (budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali).

Budaya diadaptasi dari bahasa Inggris *culture*, sedangkan dalam bahasa latin *colore* yang berarti pikiran, akal budi, atau sejumlah pola sikap, keyakinan, dan perasaan tertentu yang mendasari, mengarahkan, dan memberi arti pada tingkah laku seseorang dalam suatu masyarakat (KBBI online). Sweeney & McFarlin (2002:334) mengemukakan bahwa budaya secara ideal mengomunikasikan secara jelas pesan-pesan tentang

bagaimana kita melakukan sesuatu atau bertindak, berperilaku di sekitar sini (*how we do things around here*). Pendapat tersebut mengasumsikan bahwa budaya memberikan arahan mengenai bagaimana seseorang harus berperilaku, bersikap, dan bertindak dalam suatu komunitas. Kata *here* mengacu kepada suatu komunitas tertentu, baik berbentuk organisasi, perusahaan, atau masyarakat. Menurut Robert A. Nisbet (1970) budaya adalah segala sesuatu yang kita temukan dalam tingkah laku manusia dalam sebuah masyarakat yang bukan merupakan produk langsung dari struktur biologisnya.

Untuk memahami kata berikutnya yaitu organisasi, digunakan dua pendekatan yaitu pendekatan objektif dan pendekatan subjektif. Objektif merujuk pada pandangan bahwa objek-objek, perilaku-perilaku, dan peristiwa-peristiwa eksis di dunia nyata dan terlepas dari pengamatnya. Sedangkan subjektif menunjukkan bahwa realitas merupakan konstruksi sosial, realitas sebagai suatu proses kreatif yang memungkinkan orang menciptakan apa yang ada di luar sana (Pace & Faules, 2011:11).

Menurut pendekatan objektif, organisasi merupakan sesuatu yang bersifat fisik dan konkret. Organisasi juga merupakan struktur dengan batas-batas kerja antar berbagai pelaku organisasi, karena organisasi merupakan sesuatu yang stabil. Organisasi mengisyaratkan bahwa sesuatu yang nyata mencakup orang-orang, hubungan-hubungan, dan tujuan-tujuan. Sedangkan pendekatan subjektif memandang organisasi sebagai kegiatan yang dilakukan atas kerja sama manusia yang terdiri atas tindakan-tindakan, interaksi, dan transaksi yang melibatkan sumber daya manusia. Organisasi diciptakan dan dibina melalui interaksi dan komunikasi yang terus menerus berubah dan dilakukan oleh orang yang satu dengan lainnya sehingga perilakunya membentuk organisasi.

Pandangan objektif beranggapan bahwa organisasi berarti struktur, sedangkan menurut pandangan subjektif organisasi berarti proses. Implikasi organisasi menurut pendekatan objektif, mempelajari organisasi adalah mempelajari seluk beluk organisasi secara keseluruhan, bagaimana organisasi dapat beradaptasi dengan cara terbaik terhadap lingkungan untuk mengembangkan diri dan berlangsung hidup, sedangkan menurut pendekatan subjektif pengetahuan mengenai organisasi diperoleh dengan melihat makna dan aktivitas perilaku, serta

struktur yang diakui tetapi tekanannya pada perilaku manusia dalam arti tidak independen dari tindakan-tindakan manusia. Kedua pendekatan tersebut, baik objektif maupun subjektif tidak hanya mempengaruhi cara pandang terhadap budaya organisasi, tetapi juga dalam memahami aspek-aspek lainnya yang terkait dengan perilaku organisasi.

Kata budaya dan organisasi jika disatukan akan membentuk makna baru. Sweeney & McFarlin (2002:334) menyatakan budaya organisasi mengacu kepada cara hidup (*way of life*) organisasi/perusahaan. Budaya organisasi menekankan kepada sistem nilai kebersamaan (*sharing values*) yang berkembang dalam organisasi sehingga menjadi acuan bersama dalam mencapai tujuan organisasi.

G. Departementasi

Istilah departementasi sering disebut dengan *departmentation, divisinalization, grouping activities*, pembagian pekerjaan, dan pengelompokan kerja. Departementasi dimaksudkan untuk menghususkan atau membagi-bagi kegiatan (tugas) pemimpin pada suatu organisasi atau perusahaan. Mamduh M. Hanafi (2011:27-218) mengemukakan empat pembagian kerja (departementasi) yaitu sebagai berikut.

1. Departementasi berdasarkan fungsi.

Kegiatan yang sama atau serupa dikelompokkan ke dalam satu bagian tertentu. Departementasi berdasarkan fungsi mempunyai keuntungan:

- a. Setiap bagian atau departemen diisi oleh orang yang ahli di bidangnya.
- b. Pengawasan dapat dilakukan dengan lebih mudah karena manajer hanya membutuhkan keterampilan yang relatif sempit.
- c. Lebih mudah mengkoordinir kegiatan yang seragam dalam setiap bagiannya.

Departementasi berdasarkan fungsi juga memiliki kelemahan yaitu:

- a. Pada waktu organisasi tumbuh besar, pengambilan keputusan cenderung menjadi lebih lambat. Organisasi cenderung menjadi

biokratis karena setiap rangkaian keputusan harus melalui beberapa bagian.

- b. Karyawan cenderung menjadi terlalu sempit pandangannya karena konsentrasi pada fungsinya dan kehilangan visi organisasi secara keseluruhan,
- c. Pertanggungjawaban menjadi tidak jelas.

2. Departementasi berdasarkan produk

Kegiatan pengelompokan berdasarkan produk dilaksanakan di sekitar produk atau sekelompok produk tertentu. Organisasi besar yang memproduksi beberapa jenis barang biasanya menggunakan pengelompokan ini. Departementasi berdasarkan produk memiliki keuntungan:

- a. Kegiatan yang berkaitan dengan produk tertentu dapat diintegrasikan dan dikoordinasikan dengan mudah.
- b. Kecepatan dan efektivitas pengambilan keputusan dapat ditingkatkan.
- c. Prestasi setiap produk dapat dievaluasi dengan mudah dan objektif.

Selain mempunyai kelebihan, departementasi berdasarkan produk juga memiliki kelemahan yaitu:

- a. Setiap bagian atau manajer cenderung hanya memfokuskan pada bagiannya, terlepas dari bagian lainnya atau organisasi secara keseluruhan.
- b. Biaya administrasi menjadi lebih tinggi karena setiap departemen atau bagian mempunyai spesialisasi fungsi sendiri, seperti ahli pemasaran atau keuangan.

3. Departementasi berdasarkan pelanggan

Berdasarkan departementasi ini, kegiatan dikelompokkan berdasarkan pelanggan atau pembeli produk organisasi. Contoh kegiatan tersebut adalah bank yang mempunyai bagian khusus melayani pembeli retail dan pembeli korporasi. pembeli retail biasanya terdiri atas individu atau rumah tangga, sedangkan pembeli korporasi terdiri atas perusahaan dan organisasi lainnya. Pembeli korporasi biasanya lebih rasional, mempunyai kekuatan tawar menawar besar, dan terlibat dalam transaksi dengan jumlah nilai yang besar.

4. Departementasi berdasarkan lokasi

Perusahaan multinasional sering menggunakan metode lokasi karena kegiatan dikelompokkan berdasarkan wilayah atau lokasi. Kegiatan dikelompokkan ke dalam wilayah domestik, Asia Pasifik, dan sebagainya. Departementasi ini mempunyai keuntungan karena organisasi dapat melayani pelanggan pada lokasi tertentu yang mempunyai karakteristik lingkungan berbeda satu sama lain. Sisi negatif metode ini adalah tingginya biaya administrasi untuk memonitor aktivitas pada wilayah terpisah.

H. Staffing

Pada dasarnya, *staffing* merupakan fungsi operasional manajemen personalia, sedangkan analisis jabatan atau pekerjaan merupakan proses mempelajari dan mengumpulkan berbagai informasi yang berhubungan dengan suatu pekerjaan atau jabatan. Keduanya tidak terlepas dari lingkup manajemen sumber daya manusia.

1. Pengertian *Staffing*

Fungsi *staffing* atau pengisian jabatan adalah kegiatan untuk memperoleh karyawan yang efektif akan mengisi jabatan-jabatan kosong di organisasi perusahaan. Pengisian jabatan bertujuan agar semua jabatan ada pejabat yang akan melaksanakan tugas-tugas pada setiap jabatan tersebut sehingga sasaran perusahaan dapat tercapai. Pengisian jabatan ini dilakukan dengan cara penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan yang baik, sehingga para karyawan dapat bekerja efektif dalam melakukan tugas-tugasnya.

Penentuan kebutuhan tenaga kerja menyangkut jumlah dan mutu tenaga kerja, sedangkan seleksi dan penempatan menyangkut masalah memilih dan menarik tenaga kerja, seperti menyeleksi formulir lamaran, tes psikologi, dan wawancara (Sadili Samsudin, 2010:62). Pada organisasi besar, fungsi pengadaan tenaga kerja biasanya didelegasikan kepada bagian personalia, sedangkan pada organisasi kecil cukup ditangani oleh pimpinan unit.

2. Pengadaan (*Procurement*)

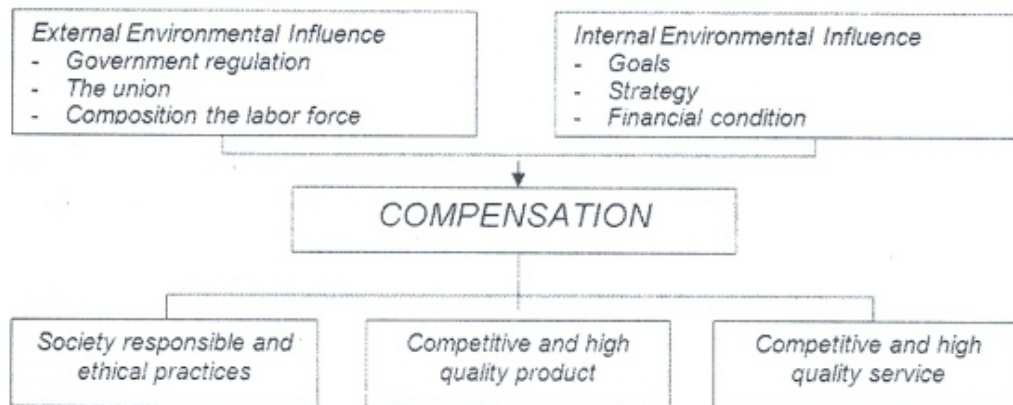
Malayu S.P. Hasibuan (2006:174) menyatakan pengadaan sebagai proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan, baik kualitas maupun kuantitasnya sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Hasibuan (2006:74) juga mengemukakan "Untuk mendapatkan karyawan yang kualitas dan kuantitasnya baik, sehingga efektif mengerjakan tugas-tugasnya harus dilakukan dengan cara analisis jabatan (*job analysis*), uraian pekerjaan (*job description*), dan spesifikasi pekerjaan (*job specification*)". Analisis jabatan adalah menganalisis pekerjaan-pekerjaan apa saja yang harus dilakukan pada suatu jabatan, mengapa pekerjaan itu dilakukan dan bagaimana melakukannya. Hasil analisis jabatan berupa uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Uraian pekerjaan adalah uraian mengenai tugas-tugas dan tanggung jawab seorang pejabat pada suatu jabatan atau hak dan kewajibannya sebagai pegawai. Spesifikasi pekerjaan adalah uraian syarat-syarat orang yang dapat memangku suatu jabatan tertentu, agar ia dapat bekerja secara efektif, misalnya pendidikan, jenis kelamin, dan usia.

Manfaat analisis jabatan (*job analysis*) akan memberikan informasi tentang aktivitas pekerjaan, standar pekerjaan, konteks pelajaran, syarat-syarat karyawan (*personnel requirement*), perilaku manusia, dan alat-alat yang akan digunakan. *Job analysis* memberikan uraian pekerjaan yang akan dikerjakan untuk mencapai tujuan, sedangkan *time and motion study* mempelajari atau memberikan waktu untuk melaksanakan gerakan-gerakan yang paling efektif dan efisien untuk mengerjakan suatu pekerjaan.

Sadili Samsudin (2010:64) mengemukakan bahwa analisis jabatan atau pekerjaan dapat dibedakan ke dalam empat jenis, yaitu:

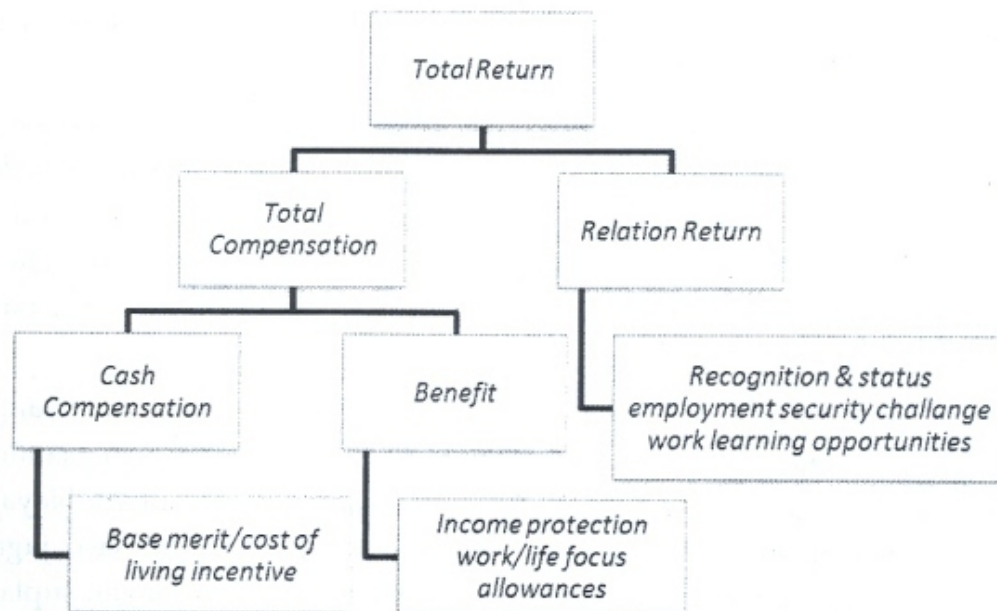
- a. *Job analysis for personnel specification*, yaitu kegiatan yang bertujuan untuk menentukan syarat mental yang dibutuhkan dari seorang calon pekerja agar dapat sukses dan memangku suatu jabatan tertentu.
- b. *Job analysis for training purpose*, yaitu kegiatan yang bertujuan untuk menentukan langkah-langkah yang harus ditempuh dalam mengajarkan sesuatu pekerjaan kepada tenaga kerja baru (untuk keperluan pendidikan dan pelatihan).

Untuk lebih jelas dapat dilihat dari bagan di bawah ini:



Bagan 4.1

Model *Input* dan *Output* Kompensasi (Milkovich and Newman)



Bagan 4.2

Format Pengembalian Barang

$$TO = \frac{(20 - 10)}{\frac{1}{2}(120 + 130)} \times 100\% = 8\%$$

Jadi, kestabilan karyawan harus mendapat perhatian serius dari pimpinan suatu perusahaan.

I. Delegasi

Manajer yang mengadakan departmentasi berarti membagi-bagi kegiatan atas beberapa kegiatan yang lebih kecil. Kegiatan yang dibagi-baginya ditugaskan untuk dikerjakan bawahannya. Hal tersebut berarti seorang manajer mendelegasikan bawahannya untuk mengerjakan kegiatannya yang telah diperinci. Terdapat beberapa tahapan yang dilaksanakan dalam proses pendelegasian yaitu:

1. Tahap pertama, seorang manajer dalam proses delegasi memberikan tugas (*task*) dan kekuasaan (*authority*) kepada bawahan. Tugas adalah pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan oleh bawahan pada jabatan tertentu, sedangkan kekuasaan adalah hak atau wewenang untuk memutuskan segala sesuatu yang berhubungan dengan fungsi.
2. Tahap kedua, bawahan menerima tugas dan kekuasaan dari manajer tersebut dan melaksanakan tugas dengan menggunakan kekuasaan yang diterimanya, oleh sebab itu bawahan harus memberikan pertanggungjawaban (*responsibility*) kepada orang yang mendelegasikan tugas dan kekuasaan tersebut. Memberikan pertanggungjawaban berarti memberikan laporan pelaksanaan tugas dan pemakaian wewenang yang diberikan kepadanya. Jadi pertanggungjawaban adalah pemberian laporan bagaimana tugas-tugas dilaksanakan dan bagaimana cara kekuasaan dipakai.

Salah satu hal yang amat penting dalam masalah delegasi ialah bagaimana supaya delegasi itu efektif. Untuk mencapai hal tersebut ada beberapa hal yang dapat dijadikan pedoman.

Pertama, unsur delegasi harus lengkap dan jelas. Seorang manajer yang mendelegasikan harus memperhatikan ketiga unsur delegasi dan memberi penjelasan akan masing-masing unsur delegasi tersebut. Jadi, harus diperinci apa yang menjadi pekerjaan-pekerjaan dari seseorang yang menerima tugas, demikian pula apa yang menjadi hak atau wewe-

nantang, serta apa yang diharapkan untuk dihasilkannya, bila ia mengerjakan pekerjaan-pekerjaan tersebut dan memakai wewenang yang ada padanya.

Kedua, manajer harus mendelegasikan kepada orang yang tepat. Untuk menentukan tepat tidaknya seseorang untuk menerima delegasi dapat diketahui bila ia sudah memenuhi kualifikasi fisik dan psikis sebagai kebutuhan dalam jabatannya. Bila sudah terdapat orang yang tepat, maka seorang manajer harus bersedia mendelegasikan kepadanya, bahkan walaupun bawahan akan mengalami kegagalan dalam mencapai hasil-hasil yang diharapkan darinya. Dengan kata lain seorang manajer harus memberi kesempatan kepada bawahan yang tepat untuk menerima tugas dan kekuasaan.

Ketiga, manajer yang mendelegasikan harus memberikan peralatan yang cukup dan mengusahakan keadaan sekitar yang efisien. Untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik, perlulah seseorang itu mempunyai peralatan cukup, selanjutnya keadaan sekitar tempat kerjanya mempengaruhi berhasil tidaknya seseorang dalam melaksanakan tugasnya.

Keempat, manajer yang mendelegasikan harus memberikan insentif atau perangsang agar seseorang mau mengerjakan tugas dengan sebaik-baiknya. Perangsang itu ada yang bersifat material, ada pula yang bersifat non material.

BAB V

PENGARAHAN

Bila rencana pekerjaan sudah tersusun, struktur organisasi sudah ditetapkan, dan posisi atau jabatan dalam organisasi sudah diisi, maka pimpinan harus mengarahkan bawahan agar tujuan organisasi dapat direalisasikan dengan baik. Pimpinan adalah orang yang menghasilkan sesuatu melalui bawahannya, dan bawahan hanya menghasilkan sesuatu yang diinginkan atasannya, maka dalam hal ini fungsi pengarahan amatlah penting dilaksanakan dengan cara yang baik agar bawahan mau melaksanakan perintah atasan.

A. Pengarahan

1. Definisi Pengarahan

Pengarahan merupakan istilah yang sering dikenal sebagai penggerakan atau pengawasan yaitu fungsi manajemen yang terpenting dan paling dominan dalam proses manajemen. Pengarahan dapat diterapkan setelah rencana, organisasi, dan karyawan ada. Jika fungsi ini diterapkan, maka proses manajemen dalam merealisasi tujuan dimulai. Pengarahan ibarat kunci *starter* mobil, artinya mobil baru dapat berjalan jika kunci starternya telah melaksanakan fungsinya. Demikian juga proses manajemen, baru terlaksana setelah fungsi pengarahan diterapkan.

G.R. Terry mengemukakan "*Actuating is setting all members of the group to want to achieve and to strike to achieve the objective willingly and keeping with the managerial planning and organizing efforts*". (Pengarahan adalah membuat semua anggota kelompok agar mau bekerja sama dan bekerja secara ikhlas serta bergairah untuk mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian). Koontz dan O'Donnel mengatakan "*Directing and leading are the interpersonal aspects of managing by which subordinate are lead to understand and contribute*

effectively and efficiency to the attainment of enterprise objectives". (Pengarahan adalah hubungan antara aspek-aspek individual yang ditimbulkan oleh adanya pengaturan terhadap bawahan-bawahan untuk dapat dipahami dan pembagian pekerjaan yang efektif untuk tujuan perusahaan yang nyata). Malayu S.P Hasibuan (2006:183) mengemukakan definisi pengarahannya yaitu mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dalam mencapai tujuan perusahaan.

2. Tingkah Laku Manusia

Pokok-pokok masalah yang dipelajari pada fungsi pengarahannya terdiri atas tingkah laku manusia, hubungan manusiawi, komunikasi, dan kepemimpinan. Tingkah laku manusia (*human behavior*) dapat diketahui dengan mempelajari psikologi, sosiologi, antropologi, psikologi sosial, dan psikologi manajemen. Manusia dalam berkelompok mempunyai latar belakang yang heterogen, seperti jenis kelamin, umur, pendidikan, agama, kebudayaan, kepentingan, dan lain sebagainya, tetapi di samping perbedaan ini juga terdapat persamaan seperti kebutuhan makan, minum, keamanan, keturunan, dan biologis. Persamaan kebutuhan inilah yang membentuk kerja sama dan hidup berkelompok. *Needs* (kebutuhan) adalah sesuatu yang diperlukan oleh setiap orang, sedangkan *wants* (keinginan) adalah sesuatu yang ditentukan oleh cita-cita seseorang.

Para pakar yang mengemukakan tingkah laku manusia diantaranya Elton Mayo, Gregor. D. Yung, Owen, Clare W. Grafes, dan Toshitaka Nomi.

a. Elton Mayo (1880-1949)

FW. Taylor dalam teori klasik mengemukakan bahwa kebutuhan karyawan hanyalah kebutuhan tunggal atau biologis saja yaitu gaji dan kesejahteraan (kompensasi) yang besar. Menurut teori klasik, jika kompetensi dinaikkan maka produktivitas kerja karyawan akan meningkat. Hal ini mendorong Elton Mayo untuk mengadakan penelitian pada perusahaan lampu pijar. Kesimpulan yang diperoleh mengerucut pada tiga hal yaitu:

- 1) Masalah manusia hanya dapat diselesaikan secara manusiawi dengan menggunakan data, informasi, dan alat-alat kemanusiaan.
- 2) Moral dan semangat kerja lebih besar peranan dan pengaruhnya untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan daripada kompensasi. Moral adalah suatu keadaan yang berhubungan erat dengan kondisi mental seseorang.
- 3) Perlakuan yang baik dan wajar terhadap karyawan lebih besar pengaruhnya untuk meningkatkan produktivitas kerja dari pada tingkat kompensasi yang besar.

Elton Mayo mengemukakan bahwa dalam *human science theory* pemahaman tingkah laku manusia dan pemeliharaan mental, sikap dan perasaannya akan mendorong peningkatan efisiensi, semangat, dan produktivitas karyawan.

b. Douglas Mc. Gregor

Douglas Mc. Gregor mengemukakan teori X dan teori Y tentang tingkah laku manusia atau karyawan dalam perusahaan. Teori ini mengemukakan bahwa manusia secara jelas dan tegas dikelompokkan atas manusia penganut teori X dan teori Y.

Teori X mengemukakan bahwa:

- 1) Rata-rata karyawan itu malas dan tidak suka bekerja.
- 2) Umumnya karyawan tidak berambisi dan menghindari tanggung jawab.
- 3) Karyawan lebih suka dibimbing, diperintah, dan diawasi.
- 4) Karyawan lebih suka mementingkan diri sendiri dan kurang memperdulikan sasaran perusahaan.

Tipe kepemimpinan penganut teori X adalah otoriter, gaya kepemimpinannya berorientasi pada produksi, falsafah kepemimpinannya "bawahan adalah untuk pimpinan".

Sedangkan teori Y mengemukakan bahwa:

- 1) Rata-rata karyawan rajin dan bekerja sama secara wajar dengan bermain-main dan beristirahat. Pekerjaan tidak perlu dihindari dan dipaksakan, banyak orang tidak betah dan merasa kesal jika tidak bekerja.

B. Kepemimpinan

Seorang pemimpin organisasi memiliki andil besar terhadap pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Pemimpin yang menentukan arah organisasi dan penggerakan semua elemen yang ada dalam organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk mencapai tujuan, pemimpin harus mempunyai jiwa kepemimpinan yang baik.

Fenomena umum tentang kepemimpinan dapat diamati dalam konteks interaksi atau hubungan antar manusia dalam sebuah lingkungan organisasi, baik dalam lingkungan organisasi formal maupun organisasi informal. Di dalam interaksi antar manusia tersebut, biasanya terdapat seorang atau beberapa orang individu yang memiliki pengaruh kuat terhadap orang lain sehingga orang tersebut dapat dipengaruhi sesuai dengan kehendak orang yang memengaruhinya.

Fenomena di atas dapat ditelusuri melalui penjelasan konsep dasar kepemimpinan yang meliputi unsur-unsur: (1) pengaruh, (2) kemampuan, dan (3) kepatuhan. Unsur pengaruh dapat kita simak dari penjelasan-penjelasan mengenai dasar-dasar yang menyebabkan seorang pimpinan berpengaruh. Dalam konsep kepemimpinan, penjelasan mengenai hal tersebut dapat disimak dari sumber-sumber kekuasaan (*power*) yang digunakan. Dasar-dasar kekuasaan tersebut dalam teori kepemimpinan dikategorisasikan ke dalam lima kategori, yaitu: (1) *legitimate*, (2) *reward*, (3) *coercive*, (4) *referent*, dan (5) *expertise*.

Legitimate power adalah kewibawaan formal yang diberikan organisasi kepada pemimpin. Implikasi dari dasar kekuasaan ini adalah perubahan perilaku orang-orang yang dipimpin semata-mata didasarkan pada kewibawaan formal pemimpin, bukan kewibawaan sejati yang tercermin dalam karakteristik pribadi pemimpin itu sendiri.

Reward power adalah dasar kekuasaan berdasarkan imbalan, dimana kepatuhan orang-orang yang dipimpin didasarkan pada seberapa besar imbalan yang diberikan pemimpin kepada orang-orang yang dipimpinnya. Dasar kekuasaan ini amat dikenal dalam dunia pendidikan sebagai teori *conditioning* yaitu teori *reward and punishment*.

Coercive power adalah kekuasaan berdasarkan paksaan, yaitu orang-orang yang dipimpin dapat tunduk dan patuh karena terdapat

sesuatu yang memaksanya, baik yang berasal dari peraturan maupun karakteristik pribadi pemimpin yang berorientasi pada sifat-sifat militerisme.

Referent power adalah kekuasaan dengan dasar karakteristik pribadi pemimpin yang mencerminkan "aura" sehingga orang-orang yang dipimpin merasa "segan" dan sangat patuh. Pada umumnya dasar kekuasaan ini berasal dari integritas kepribadian pemimpin yang teladan.

Expert power adalah basis kekuasaan atas dasar keahlian yang dimiliki oleh pemimpin. Biasanya, hal ini terjadi dalam lingkungan organisasi-organisasi profesional yang di dalamnya segala keputusan yang berkaitan dengan prosedur pelaksanaan pekerjaan selalu ditentukan oleh pertimbangan-pertimbangan profesional.

1. Pengertian Kepemimpinan

Miftah Thoha (1998:1) mengemukakan bahwa: "Suatu organisasi akan berhasil atau gagal sebagian bisa ditentukan oleh kepemimpinan". Pengertian tersebut menjelaskan pada kita bahwa keberhasilan organisasi dalam menjalankan programnya didukung oleh kepemimpinan yang baik pula. Oleh karena itu, kepemimpinan yang baik harus mampu dipahami dan diterapkan secara baik dalam diri pemimpin.

Banyak definisi mengenal kepemimpinan yang dikemukakan oleh para pakar menurut sudut pandang masing-masing, tergantung perspektif yang digunakan. Kepemimpinan dapat didefinisikan berdasarkan penerapannya pada bidang pendidikan militer, olah raga, bisnis, pemerintahan, industri, dan bidang-bidang lainnya.

Kepemimpinan dalam bahasa Indonesia merupakan asal kata dari pemimpin yang diberi imbuhan *ke-an*. Mamduh M. Hanafi (2011:316) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas tugas dari orang-orang dalam kelompok.

G.R. Terry (2008:152) mengungkapkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan mengarahkan pengikut-pengikutnya untuk bekerja sama dengan kepercayaan serta tekun mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan mereka.

Ordway Tead memberikan rumusan *Leadership is the activity influencing people to cooperate some good which they come to find desirable.*

Kepemimpinan adalah suatu kegiatan mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama guna mencapai tujuan tertentu yang diinginkan (Wursanto, 2003:196). Hal senada dikemukakan oleh Slamet Santosa (2004:44) yang mendefinisikan kepemimpinan sebagai usaha mempengaruhi anggota kelompok agar mereka bersedia menyumbangkan kemampuannya lebih banyak dalam mencapai tujuan kelompok yang telah disepakati. Menurut Goestch dan Davis (1994:192) kepemimpinan merupakan kemampuan untuk membangkitkan semangat orang lain agar bersedia dan memiliki tanggung jawab total terhadap usaha mencapai atau melampaui tujuan organisasi. "Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang guna mencapai tujuan organisasi (*Leadership is activities for influencing the others to obtain the organization objectivities*) (George R. Terry).

Ngalim Purwanto (1993:26) mengartikan kepemimpinan sebagai suatu bentuk persuasi, suatu seni pembinaan kelompok orang-orang tertentu, biasanya melalui *human relation* dan motivasi yang tepat, sehingga tanpa adanya rasa takut mereka mau bekerja sama dan membanting tulang memahami dan mencapai segala apa yang menjadi tujuan-tujuan organisasi.

Davis yang dikutip Oteng Sutisna (1993:254) menyatakan bahwa kepemimpinan ialah kemampuan untuk membujuk orang lain supaya mengejar tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dengan bergairah. Kepemimpinan adalah faktor manusiawi yang mempersatukan kelompok dan menggerakkan ke arah tujuan organisasi. Kegiatan-kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, dan membuat putusan ialah kepompong yang tersembunyi sampai pemimpin meledakkan kekuatan motivasi orang dan membimbing mereka ke arah tujuan organisasi.

Dari beberapa pengertian di atas maka pada hakikatnya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk membimbing, mempengaruhi, menggerakkan, menggerakkan, dan memberikan contoh teladan perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan.

Kepemimpinan sangat berperan dalam pencapaian tujuan suatu lembaga atau organisasi. Kepemimpinan yang amanah dan bertanggung jawab dapat membawa lembaga atau organisasi maju dan berkembang. Kepemimpinan juga sangat erat kaitannya dengan *power* atau kekuasaan. Kepemimpinan prospektif ditentukan oleh pemimpin yang menjadi *top*

C. Motivasi

Konsep motivasi menyatakan bahwa bilamana seseorang sedang tidak seimbang, dia sedang berada dalam *a state of disequilibrium*. Sebaliknya, seseorang dalam keadaan seimbang atau dorongan dalam dirinya sudah diperoleh, maka dikatakan bahwa orang itu telah memperoleh satu keadaan *a state of equilibrium*.

Motivasi merupakan proses psikologis yang bersifat fundamental. Sangat sukar menyanggah bahwa motivasi merupakan proses yang amat penting dalam pemuasan berbagai kebutuhan dan menjamin berbagai kepentingan para anggota organisasi. Motivasi sebagai *inner state* semacam perasaan atau kehendak yang amat mempengaruhi kemauan individu, sehingga individu tersebut didorong untuk berperilaku dan bertindak untuk menentukan gerakan atau tingkah laku individu kepada tujuan (*goals*). Motivasi merupakan proses yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi, dan keputusan yang terjadi dalam diri seseorang. Ditinjau dari faktor-faktor yang menyebabkan seseorang termotivasi yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor dalam diri seseorang berupa sikap, harapan, cita-cita, dan disposisi kebutuhan yang berkembang. Sedangkan faktor eksternal adalah desakan dari luar yang menyebabkan seseorang termotivasi.

1. Pengertian Motivasi

Istilah motivasi berasal dari kata motif yang dapat diartikan sebagai kekuatan dalam diri individu yang menyebabkan individu tersebut bertindak atau berbuat. Mc.Donald dalam Sardiman A.M. (2011:73) mengemukakan bahwa motivasi adalah perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya *feeling* dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan.

Selanjutnya Hamzah B. Uno (2010:10) berpendapat bahwa motivasi adalah dorongan internal dan eksternal dalam diri seseorang untuk mengadakan perubahan tingkah laku. Selain itu, M. Uzer Usman (2009:28-29) mengemukakan bahwa motivasi adalah suatu proses untuk menggiatkan motif-motif menjadi perbuatan atau tingkah laku untuk memenuhi kebutuhan dan mencapai tujuan, atau keadaan dan kesiapan dalam diri individu yang mendorong tingkah lakunya untuk berbuat sesuatu dalam mencapai tujuan tertentu.

Fremonte Kast & James E. Rosenzweig (1985:286) mendefinisikan "A motive is what prompts a person to act in a certain way or at least develop a propensity for specific behavior". Menurutnya, motif adalah suatu hal yang membuat seseorang bertindak cepat atau paling tidak memperkuat kecenderungan akan tingkah laku yang lebih khusus pada waktu tertentu.

Motivasi mempelajari cara mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerja sama secara produktif sehingga berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. George R. Terry (2008:130) berpendapat bahwa motivasi adalah mengusahakan supaya seseorang dapat menyelesaikan pekerjaan dengan semangat karena ia ingin melaksanakannya.

Malayu S.P. Hasibuan (2006:143) mendefinisikan motivasi sebagai pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan. Lebih lanjut Sedarmayanti (2000:66) berpendapat bahwa motivasi adalah daya pendorong (*driving force*) yang menyebabkan orang berbuat sesuatu atau yang diperbuat karena takut akan sesuatu. Perbuatan atau tindakan tersebut dapat berarti kerja keras guna lebih berprestasi, menambah keahlian, dan sumbang saran.

Luthans (1989:231) berpendapat bahwa "Motivation is a process that starts with a physiological deficiency or need that activates behavior or a drive that aimed at a goal or incentive". Motivasi adalah suatu proses yang diawali oleh kekurangan baik secara fisiologis ataupun psikologis dan kebutuhan yang diaktifkan oleh perilaku atau pengaruh yang ditujukan pada sasaran. Menurut Robbins (1991:428) "Motivation as the willingness to exert high levels of effort to reach organizational goals, conditioned by the effort's ability to satisfy some individual need". Motivasi sebagai kemampuan untuk menggunakan upaya yang besar, guna mencapai tujuan-tujuan organisasi, disesuaikan dengan kemampuan untuk memuaskan beberapa kebutuhan individu.

Dari beberapa pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah kondisi psikologis dalam diri individu yang menggerakkan individu untuk bertindak sehingga terjadi perubahan tingkah laku yang disadari untuk mencapai tujuan. Tindakan motivasi dapat

berupa kegiatan yang dilaksanakan guna mencapai tujuan yang diharapkan.

2. Tujuan dan Fungsi Motivasi

Malayu S.P. Hasibuan (2006:146) mengemukakan tujuan motivasi yaitu sebagai berikut.

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja.
- b. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- c. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
- d. Meningkatkan disiplin karyawan.
- e. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- g. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan.
- h. Meningkatkan kesejahteraan karyawan.
- i. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- j. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Hadari Nawawi (1996:359) mengemukakan fungsi motivasi bagi manusia yaitu:

- a. Sebagai energi atau penggerak bagi manusia, ibarat bahan bakar pada kendaraan.
- b. Pengatur memilih alternatif di antara dua atau lebih kegiatan yang bertentangan. Dengan memperkuat satu motivasi, akan memperlemah motivasi yang lain, maka seseorang hanya akan melakukan satu aktivitas dan meninggalkan aktivitas yang lain.
- c. Pengatur arah atau tujuan dalam melakukan aktivitas. Dengan kata lain setiap orang hanya akan memilih dan berusaha untuk mencapai tujuan, yaitu motivasinya tinggi dan bukan mewujudkan tujuan yang lemah motivasinya.

Ciri-ciri individu memiliki motivasi berprestasi di antaranya: (1) *self confidence* (percaya akan kemampuan sendiri); (2) *originality* (mempunyai daya kreativitas yang tinggi, selalu ingin berbuat sesuai dengan aslinya); (3) *people oriented* (tidak memperlakukan orang lain, terbuka terhadap kritikan, tidak menyalahkan orang lain); (4) *task result oriented* (berani mengambil resiko terhadap apa yang telah diputuskan, semangat tinggi untuk menyelesaikan tugas); (5) *future oriented* (mempunyai daya

antisipasi yang tinggi, mempunyai analisa); dan (6) *risk taker* (menyenangi tugas yang menantang, tidak cepat menyerah).

3. Teori Motivasi

Motivasi kerja merupakan hal penting dalam suatu organisasi. Di satu pihak motivasi mempunyai peranan yang sangat penting bagi setiap unsur pimpinan sedangkan di pihak lain motivasi merupakan suatu hal yang dirasakan sulit oleh para pemegang jabatan. Oleh karena itu setiap pimpinan perlu memahami arti dan hakikat motivasi, teori motivasi, dan yang tidak kalah pentingnya ialah mengetahui bawahan yang perlu dimotivasi.

Teori motivasi dipahami agar pimpinan mampu mengidentifikasi apa yang memotivasi karyawan bekerja, hubungan perilaku kerja dengan motivasi, dan mengapa karyawan berprestasi tinggi. Berikut adalah beberapa teori tentang motivasi yang dikemukakan oleh beberapa ahli.

a. *Maslow's Need Hierarchy Theory* (Teori Hierarki Kebutuhan dari Maslow)

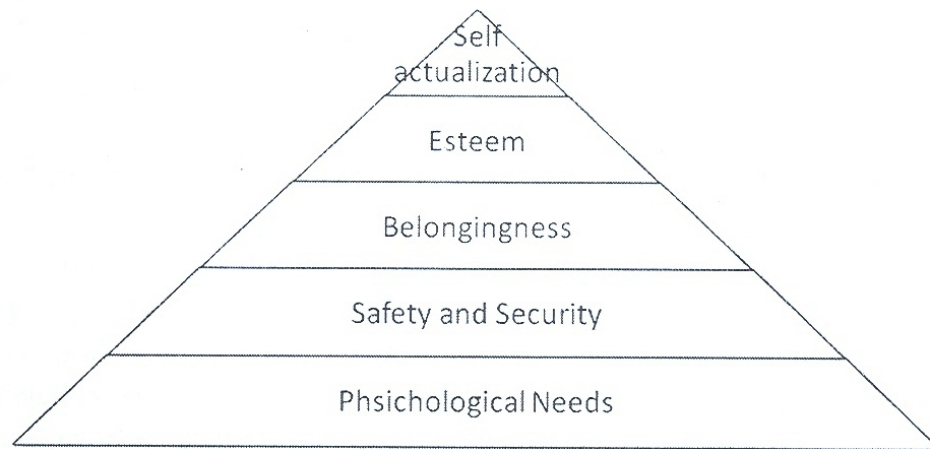
Teori kebutuhan beranggapan bahwa tindakan manusia pada hakikatnya dilakukan untuk memenuhi kebutuhannya. Oleh sebab itu apabila pimpinan ingin memotivasi bawahannya, harus mengetahui kebutuhan-kebutuhan bawahannya. Maslow mengkaji teori kebutuhan berpendapat bahwa kebutuhan yang diinginkan seseorang berjenjang, artinya bila kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, maka kebutuhan tingkat kedua akan menjadi yang utama dengan mengaitkannya dengan faktor lingkungan. Sebaliknya bila karyawan itu puas, kepuasan tersebut selalu dihubungkannya dengan pekerjaan itu sendiri.

Menurut Maslow kebutuhan tertinggi dari seseorang adalah kebutuhan aktualisasi diri yang tercermin dari indikator orang yang mempunyai kebutuhan berprestasi. Menurut Maslow manusia memiliki lima tingkat atau hierarki kebutuhan, yaitu:

- 1) Kebutuhan fisiologis yaitu kebutuhan seperti sandang, pangan, dan papan. Kebutuhan ini disebut pula sebagai kebutuhan dasar atau primer.
- 2) Kebutuhan rasa aman yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.

- 3) Kebutuhan rasa memiliki yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, serta kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.
- 4) Kebutuhan harga diri yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
- 5) Kebutuhan mengaktualisasikan diri yaitu kebutuhan menggunakan kemampuan, *skill*, dan potensi. Kebutuhan aktualisasi diri berarti tersedianya kesempatan seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

Hierarki kebutuhan Abraham Maslow dibuat dalam bentuk piramida pada gambar di bawah ini.



Bagan 5.2

Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow

(Sumber: Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard [1983] dikutip oleh Mangkunegara, 2006:64)

Semakin banyak organisasi yang tumbuh dan berkembang di masyarakat dan semakin mendalam pemahaman tentang pentingnya unsur manusia dalam kehidupan organisasional, maka teori Maslow semakin disempurnakan (S. P. Siagian, 2006:288). Penyempurnaan tersebut diarahkan terutama pada konsep hierarki kebutuhan. Hierarki dapat diartikan sebagai tingkatan. Jika konsep tersebut diaplikasikan pada pemuasan kebutuhan manusia, berarti seseorang tidak akan berusaha memuaskan kebutuhan tingkat kedua. Usaha pemuasan

seorang karyawan mau bekerja karena orang tuanya dan ia harus membiayai sekolah adiknya.

D. Komunikasi

Komunikasi telah menjadi bagian dari kehidupan masyarakat sehari-hari. Dalam melakukan aktivitas, manusia hidup berkomunikasi dengan manusia lainnya karena manusia adalah makhluk sosial. Semakin berkembang kehidupan manusia, peranan komunikasi menjadi hal yang penting untuk kepentingan interaksi, memecahkan masalah, atau menjalin kerja sama dengan orang lain. Demikian pula organisasi sebagai kesatuan sosial yang terdiri atas sekelompok orang yang saling bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Komunikasi merupakan hal penting bagi organisasi untuk menjalin hubungan dengan para kolega dan mempengaruhi orang lain.

1. Pengertian Komunikasi

Komunikasi merupakan hal yang terpenting dalam manajemen karena proses manajemen baru terlaksana, jika komunikasi dilakukan. Pemberian perintah, laporan, informasi, berita, saran, dan menjalin hubungan-hubungan hanya dapat dilakukan dengan komunikasi saja, tanpa komunikasi proses manajemen tidak akan terlaksana.

Secara morfologis, terminologi komunikasi berasal dari bahasa Latin yaitu *Communis* atau *Communicatio* yang berarti pemberitahuan, pemberian bagian (dalam sesuatu), dan pertukaran tempat pembicara mengharapkan pertimbangan atau jawaban dari pendengarnya, kata sifatnya *communis* yang artinya bersifat umum atau bersama sama, kata kerjanya *communicare* artinya berdialog, berunding, atau musyawarah (Anwar Arifin, 1998:19). Dalam bahasa Inggris *Common*, memiliki arti *Sama*. Berkomunikasi berarti berusaha untuk mencapai kesamaan makna atau kesamaan arti (*commonness*). Melalui komunikasi, seseorang mencoba membagi informasi, gagasan, atau sikap dengan pihak lain agar diperoleh persepsi yang sama. Ketika dua orang terlibat dalam bentuk percakapan, maka komunikasi itu terjadi atau berlangsung selama ada kesamaan makna mengenai apa yang dipercekapkan.

Komunikasi memiliki pengertian yang begitu luas. Pengertian yang diberikan para ahli mengalami perkembangan. Carl I. Hovland mengemukakan bahwa *"The process by which an individual/ communicator transmits stimuli (usually verbal symbols) to modify the behaviour of other individuals/communicates"* (Komunikasi adalah proses dimana seseorang/komunikator menyampaikan perangsang-perangsang [biasanya lambang-lambang dalam bentuk kata-kata] untuk mengubah tingkah laku orang lain/komunikasi) (Effendi, 1993:24). Shimp (1993:8) mendefinisikan *"Communication can be thought of the process of establishing a sameness or oneness of thought between a sender and receiver"*. Pengertian komunikasi menurut Shimp menekankan lebih pada proses komunikasi yang bertujuan terciptanya persamaan pemikiran atau pendapat pada interaksi yang terjadi.

Harold Koontz dan Cyril O'Donnel menyatakan *"Communication is received as the transfer of information from one person to another whether or not it elicits confidence. But the information transferred must be understandable to the receiver"*. Komunikasi digambarkan Koontz dan O'Donnel sebagai pemindahan informasi dari seseorang ke orang lain terlepas dari dipercayai atau tidak, tetapi informasi yang ditransfer tentulah harus dipahami penerima.

R.C. Davis mendefinisikan *"Communication is the phase of the managerial process that transmits ideas from one person to another for use in the performance of managerial function"*. Komunikasi adalah suatu tahap dari proses kepemimpinan yang memindahkan ide seseorang kepada orang lain untuk digunakan dalam fungsi-fungsinya memimpin pekerjaan. William Albright mengemukakan *"Communication is the process of transmitting meaningful symbols between individuals"*. Komunikasi adalah proses pengoperan lambang-lambang yang mengandung pengertian antara individu-individu.

Terdapat kesamaan definisi komunikasi dari beberapa pendapat para ahli di atas yaitu "komunikasi sebagai proses". Untuk memahami konsep komunikasi sebagai proses dalam organisasi paling tidak ada tiga pendekatan yang dapat dipakai, yaitu:

Pertama, komunikasi dipandang sebagai proses penyampaian informasi. Keberhasilan proses penyampaian tersebut terletak pada penguasaan materi atau fakta dan pengaturan cara-cara penyam-

paianya. Komunikasi sebagai suatu proses penyampaian pesan dari seseorang atau organisasi kepada pihak lain, baik langsung melalui suatu tatap muka ataupun tidak langsung melalui suatu media. Peristiwanya seseorang atau organisasi mempunyai suatu informasi kemudian disampaikan kepada orang lain, dan orang lain itu menerima informasi tersebut baik dengan cara mendengarkan atau dengan cara membaca suatu surat. Komunikasi dalam pendekatan ini sering disebut sebagai *a message-centered philosophy communication*. Penerima dan pengirim pesan bukan merupakan komponen yang menentukan keberhasilan komunikasi.

Kedua, komunikasi sebagai suatu proses penyampaian berbagai gagasan dari seseorang kepada orang lain. Dalam pendekatan ini, penerima pesan dianggap sebagai bagian dari proses komunikasi, namun penekanannya terletak pada pengirim pesan atau *message formulator*. Pendekatan ini sering disebut sebagai *a speaker centered philosophy of communication*. Kelemahan dari pendekatan ini ialah: (1) penerima (*listener*) dipandang sebagai objek yang pasif, bukan sebagai kekuatan aktif dalam proses komunikasi; (2) konsep ini tidak mengemukakan terjadinya proses pemahaman atau *meaning* yang tidak dapat dihindari dalam setiap proses komunikasi dan bagaimana mengungkapkan berbagai *meaning* yang kadang-kadang kontradiktif dari sumber yang katanya dapat diandalkan itu; (3) terlalu *ratocial* atau tidak mengungkapkan masalah manusia berkomunikasi dengan dirinya sendiri. Komunikasi kadang-kadang dipergunakan manusia untuk menyembunyikan pikiran atau melindungi apa yang menjadi pikiran sesungguhnya. Dengan demikian, komunikasi sebagai suatu proses sebab-akibat atau aksi-reaksi secara bergantian baik verbal ataupun non-verbal. Peristiwanya seseorang menyampaikan suatu informasi kemudian seorang atau pihak penerima informasi itu memberikan respon atas informasi yang diterimanya untuk kemudian pihak pertama bereaksi lagi setelah menerima respon atau umpan balik dari orang atau pihak kedua.

Ketiga, komunikasi dipandang sebagai proses menciptakan "arti" dari ide atau gagasan dan konsep atau dikenal dengan istilah *the process of creating a meaning*. *Message* dapat diciptakan melalui orang, televisi, radio, telepon, dan komputer. Tetapi arti atau *meaning* hanya diciptakan

dalam diri individu masing-masing. Komunikasi bukan proses penyampaian arti atau gagasan, sebab arti itu tidak dapat disampaikan atau dipindah-pindahkan, tetapi terjadi dalam diri setiap individu yang terlibat dalam komunikasi. *Creating* di sini muncul karena komunikasi merupakan usaha manusia mengatasi lingkungannya, yaitu memenuhi kebutuhan dan aspirasi dirinya. *Meaning*, dikaitkan dengan falsafah bahwa sebenarnya hidup manusia mulanya dalam keadaan yang tidak mempunyai arti. Pengalaman manusialah yang memberikan arti kepada dunia yang ia diami. Pengalamannya memberikan arti, bukan orang lain yang memberikan arti. Persepsi setiap orang terhadap kenyataan hidup ini karenanya tidak sama, karena tidak ada dua orang yang mempunyai pengalaman yang persis sama di dunia ini. Komunikasi timbul untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, menghilangkan keraguan, dan untuk bertindak dengan efektif agar dapat mempertahankan dan memperkuat ego setiap orang. Komunikasi muncul pada setiap saat arti baru diperlukan, dan komunikasi tidak akan ada apabila tidak ada arti baru yang diperlukan. Komunikasi akan tetap berlangsung selama manusia itu masih memerlukan hidup ini. Konsep dan tinjauan seperti ini memperhatikan *speaker, listener* dengan berpusat pada suatu yang membuat kedua pihak memerlukan berkomunikasi yaitu *meaning*. Karena itu orientasi seperti ini disebut *a meaning-centered philosophy of communication*.

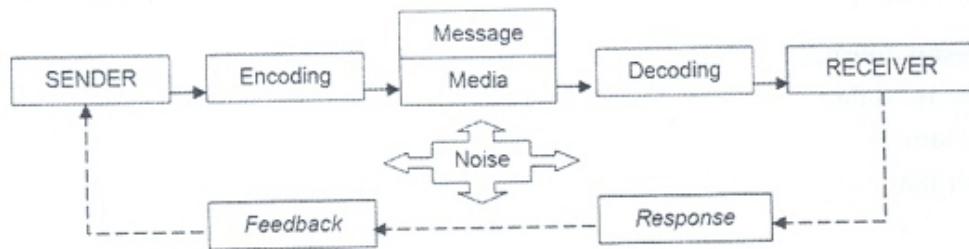
Komunikasi merupakan suatu proses yang bersifat personal karena makna atau arti yang diperoleh pada dasarnya bersifat pribadi. Penafsiran atas suatu informasi melalui proses penyandian (*encoding process*) dan melalui penyandian kembali (*decoding process*) dalam peristiwa komunikasi baik atas perilaku verbal ataupun non-verbal. Peristiwanya melibatkan penafsiran yang bervariasi dan pembentukan makna yang lebih kompleks. Komunikasi tidak membatasi pada kesengajaan atau respons yang teramati melainkan pula mencakup spontanitas yang bersifat simultan dan kontekstual.

2. Proses Komunikasi

Untuk memahami proses komunikasi dapat dilihat dari unsur-unsur formula Lasswell yaitu *who* (siapa pengirimnya/komunikator), *say what* (apa yang dikatakan atau dikirimkan/pesan), *in which channel* (saluran

komunikasi apa yang digunakan/media), *to whom* (ditujukan untuk siapa/komunikan), dan *with what effect* (apa akibat yang akan ditimbulkan/efek) (Effendi, 1993:256).

Dalam proses komunikasi, kewajiban komunikator adalah mengusahakan agar pesan-pesannya dapat diterima oleh komunikan sesuai dengan kehendak pengirim. Model proses komunikasi secara umum dapat memberikan gambaran kepada pengelola organisasi bagaimana mempengaruhi atau mengubah sikap anggota/*stakeholder* melalui desain dan implementasi komunikasi.



Bagan 5.3

Model Proses Komunikasi (Kotler, 2000:551)

a. Pengirim (*Sender*)

Pengirim atau komunikator adalah orang yang berinisiatif dan menyiapkan pesan untuk disampaikan. Komunikator dapat berupa individu yang sedang berbicara, menulis, organisasi dan sebagainya. Variabel yang terlibat berkenaan dengan keterampilan komunikasi, perhatian dan pengalaman, sikap mental, serta persepsi. Seorang komunikator dituntut memiliki kredibilitas yang tinggi bagi komunikasinya, memiliki keterampilan berkomunikasi, mempunyai pengetahuan yang luas dan memiliki daya tarik dalam arti memiliki kemampuan untuk melakukan perubahan sikap/pikiran pada diri komunikan.

Penerima merupakan pihak yang diharapkan mengerti pesan yang disampaikan oleh pengirim. Penerima terdiri atas beberapa orang seperti manajer mengirimkan memo ke beberapa karyawan sekaligus. Jika pengirim pesan ingin membuat komunikasi yang efektif, penerima merupakan salah satu faktor penting yang harus dipertimbangkan.

BAB VI

PENGENDALIAN

Pengendalian sebagai komponen dalam proses manajemen memiliki peran penting dalam proses pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan. Proses ini dilaksanakan ketika suatu program sedang dilaksanakan sampai dengan kegiatan tersebut selesai dilaksanakan.

A. Definisi Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah fungsi terakhir dari proses pelaksanaan manajemen. Fungsi ini sangat penting dan sangat menentukan pelaksanaan proses manajemen, karena itu harus dilakukan dengan sebaik-baiknya. Di bawah ini merupakan definisi pengendalian menurut para ahli:

1. *Earl P. Strong. Controlling is the process of regulating the various factors in an enterprise according to the requirements of its plans* (pengendalian adalah proses pengaturan berbagai faktor dalam suatu perusahaan, agar pelaksanaan sesuai dengan ketentuan-ketentuan dalam rencana).
2. *Harold Koontz. Control is the measurement and correction of the performance of subordinates in order to make sure that enterprise objectives and the plans devised to attain them are accomplished* (pengendalian adalah pengukuran dan perbaikan terhadap pelaksanaan kerja bawahan, agar rencana-rencana yang telah dibuat untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan dapat terselenggara).
3. *GR. Terry. Controlling can be defined as the process of determining what is to be accomplished, that is the standard; what is being accomplished, that is the performance, evaluating the performance and if necessary applying corrective measures so that performance takes place according to plans, that is, in conformity with the standard* (pengendalian dapat didefinisikan sebagai proses penentuan, apa yang harus dicapai yaitu standar, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan, dan

apabila perlu melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana yaitu selaras dengan standar.

B. Asas-asas Pengendalian

Pengendalian dalam sebuah organisasi terhadap suatu pekerjaan dalam mencapai tujuan merupakan perbaikan-perbaikan demi tercapainya tujuan organisasi. Masalah yang dihadapi dalam pengendalian organisasi adalah mengubah pola pikir yang bersifat otokratif dan korektif menjadi konstruktif dan kreatif. Suatu sikap yang menciptakan situasi dan relasi dimana para pekerja merasa aman dan merasa diterima sebagai subyek yang dapat berkembang sendiri.

Pengendalian merupakan suatu aktivitas yang memungkinkan adanya intervensi positif dalam memeriksa arah yang diambil dan mengevaluasi hasil atau penyimpangan dari perencanaan sebelumnya, oleh karena itu pengendalian harus bersifat komprehensif dan terbuka terhadap berbagai hasil kinerja yang dilakukan. Muhammad Fathurrahman (<http://muhfathurrohman.wordpress.com:3>) mengemukakan prinsip yang harus dipertimbangkan dalam memberikan pengendalian yaitu:

1. Prinsip Ilmiah, yakni kegiatan pengendalian dilaksanakan berdasarkan data objektif yang diperoleh dalam kenyataan pelaksanaan proses kegiatan, menggunakan alat perekam yang akurat untuk memperoleh data seperti angket, observasi, percakapan pribadi dan seterusnya, setiap kegiatan pengendalian dilaksanakan secara sistematis, berencana, dan kontinyu.
2. Prinsip demokratis, yakni pengendalian yang dilakukan berdasarkan hubungan kemanusiaan yang akrab dan penuh kehangatan, menjunjung tinggi harga diri, dan martabat serta bukan berdasarkan atasan dan bawahan, tetapi berdasarkan rasa kesejawatan.
3. Prinsip kerjasama, yakni mengembangkan usaha bersama dengan memberi dukungan, mendorong, dan menstimulasi sehingga merasa tumbuh bersama.
4. Prinsip konstruktif dan kreatif, yakni pengendalian dilakukan dalam rangka mengembangkan potensi kreativitas dan mencipta-

kan situasi kerja yang menyenangkan, bukan melalui cara-cara yang menakutkan.

Harold Koontz dan Cyril O'Donnel mengemukakan asas-asas pengendalian yaitu:

1. Asas tercapainya tujuan (*principle of assurance of objective*), artinya pengendalian harus ditujukan ke arah tercapainya tujuan yaitu dengan mengadakan perbaikan untuk menghindari penyimpangan-penyimpangan dari rencana.
2. Asas efisiensi pengendalian (*principle of efficiency of control*), artinya pengendalian itu efisien, jika dapat menghindari penyimpangan dari rencana, sehingga tidak menimbulkan hal-hal lain di luar dugaan.
3. Asas tanggung jawab pengendalian (*principle of control responsibility*), artinya pengendalian hanya dapat dilaksanakan jika manajer bertanggung jawab terhadap pelaksanaan rencana.
4. Asas pengendalian terhadap masa depan (*principle of future control*), artinya pengendalian yang efektif harus ditujukan ke arah pencegahan penyimpangan-penyimpangan yang akan terjadi, baik pada waktu sekarang maupun masa yang akan datang.
5. Asas pengendalian langsung (*principle of direct control*), artinya teknik kontrol yang paling efektif ialah mengusahakan adanya manajer bawahan yang berkualitas baik. Pengendalian itu dilakukan oleh manajer, atas dasar bahwa manusia itu sering berbuat salah. Cara yang paling tepat untuk menjamin adanya pelaksanaan yang sesuai dengan rencana adalah mengusahakan sedapat mungkin para petugas memiliki kualitas yang baik.
6. Asas refleksi rencana (*principle of reflection plans*), artinya pengendalian harus disusun dengan baik, sehingga dapat mencerminkan karakter dan susunan rencana.
7. Asas penyesuaian dengan organisasi (*principle of organization suitability*), artinya pengendalian harus dilakukan sesuai dengan struktur organisasi. Manajer dengan bawahannya merupakan sarana untuk melaksanakan rencana. Dengan demikian pengendalian yang efektif harus disesuaikan dengan besarnya wewenang manajer, sehingga mencerminkan struktur organisasi.

8. Asas pengendalian individual (*principle of individual of control*), artinya pengendalian dan teknik pengendalian harus sesuai dengan kebutuhan manajer. Teknik pengendalian harus ditujukan terhadap kebutuhan-kebutuhan akan informasi setiap manajer. Ruang lingkup informasi yang dibutuhkan itu berbeda satu sama lain, tergantung pada tingkat dan tugas manajer.
9. Asas standar (*principle of standard*), artinya pengendalian yang efektif dan efisien memerlukan standar yang tepat dan digunakan sebagai tolok ukur pelaksanaan dan tujuan yang akan dicapai.
10. Asas pengendalian yang efektif dan efisien memerlukan adanya perhatian yang ditujukan terhadap faktor-faktor yang strategis dalam perusahaan.
11. Asas kekecualian (*the exception principle*), artinya efisiensi dalam pengendalian membutuhkan adanya perhatian yang ditujukan terhadap faktor kekecualian yang dapat terjadi dalam keadaan tertentu ketika situasi berubah atau tidak sama.
12. Asas pengendalian fleksibel (*principle of flexibility of control*), artinya pengendalian harus luwes untuk menghindari kegagalan pelaksanaan rencana.
13. Asas peninjauan kembali (*principle of review*), artinya sistem pengendalian harus ditinjau berkali-kali, agar sistem yang digunakan berguna untuk mencapai tujuan.
14. Asas tindakan (*principle of action*), artinya pengendalian dapat dilakukan apabila ada ukuran-ukuran untuk mengoreksi penyimpangan-penyimpangan rencana, organisasi, *staffing*, dan *directing*.

C. Jenis Pengendalian

Mamduh M. Hanafi (2011:389) mengemukakan tiga tipe dasar pengendalian yaitu pengendalian pendahuluan, pengendalian ya/tidak, dan pengendalian umpan balik.

1. Pengendalian pendahuluan (*feed forward control* atau *steering control*). Pengendalian pendahuluan didesain untuk mendeteksi penyimpangan dari standar tertentu. Pengendalian ini merupakan pengendalian yang cukup agresif dan memerlukan informasi yang

akurat dan tepat waktu mengenai perubahan-perubahan dalam lingkungan atau kemajuan-kemajuan dalam mencapai tujuan tertentu. Perubahan-perubahan yang mungkin terjadi dan membuat realisasi rencana terhambat akan selalu diantisipasi.

2. Pengendalian *concurrent (yes/no)*. Tipe pengendalian ini dilakukan selama kegiatan masih berlangsung. Tipe ini merupakan pengendalian ketika suatu kegiatan akan terus dilanjutkan atau tidak apabila ada persetujuan atau ada kondisi tertentu yang harus dipenuhi. Tipe pengendalian ini kurang populer dibandingkan dengan tipe pengendalian pendahuluan, tetapi tipe pengendalian ini dapat digunakan sebagai pelengkap, dan digunakan bersama-sama dengan pengendalian pendahuluan. Penggunaan bersama tersebut akan meningkatkan keamanan program atau kegiatan yang sedang dilakukan.
3. Pengendalian umpan balik (*post-action control*). Pengendalian ini mengevaluasi hasil-hasil yang telah terjadi setelah suatu kegiatan selesai. Penyebab-penyebab penyimpangan kemudian ditentukan, dan kemudian penyebab-penyebab tersebut dapat digunakan untuk perencanaan di masa mendatang untuk kegiatan yang serupa. Pengendalian umpan balik kadang-kadang diperlukan untuk tujuan lain, misalnya untuk tujuan penentuan bonus dan memotivasi karyawan. Sebagai contoh, bonus untuk *salesman* adalah 10% dari kelebihan penjualan atas kuota yang telah ditetapkan. Kalau ingin memperoleh uang tambahan, *salesman* tersebut akan berusaha meningkatkan penjualan sebanyak-banyaknya.

Malayu S.P. Hasibuan (2006:248) mengemukakan empat macam pengendalian yaitu seperti di bawah ini.

1. *Internal control* (pengendalian internal) adalah pengendalian yang dilakukan oleh seorang atasan kepada bawahannya. Cakupan dari pengendalian ini meliputi hal-hal yang cukup luas, baik pelaksanaan tugas, prosedur kerja, kedisiplinan karyawan. *Audit control* adalah pemeriksaan atau penilaian atas masalah-masalah yang berkaitan dengan pembukuan perusahaan. Jadi, pengendalian atas masalah khusus, yaitu tentang kebenaran pembukuan suatu perusahaan.

2. *External control* (pengendalian eksternal) adalah pengendalian yang dilakukan oleh pihak luar. Pengendalian eksternal ini dapat dilakukan secara formal atau informal, misalnya pemeriksaan pembukuan oleh kantor akuntan dan penilaian yang dilakukan oleh masyarakat akan berbeda hasilnya.
3. *Formal control* (pengendalian resmi) yaitu pemeriksaan yang dilakukan oleh instansi atau pejabat resmi dan dapat dilakukan secara intern maupun ekstern. Misalnya pemeriksaan yang dilakukan oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) terhadap BUMN.
4. *Informal control* (pengendalian konsumen) adalah penilaian yang dilakukan oleh masyarakat atau konsumen, baik langsung maupun tidak langsung, misalnya melalui media massa cetak atau elektronik.

Selain jenis pengendalian di atas, terdapat sejumlah pengendalian yang dijadikan pedoman dalam manajemen yaitu seperti di bawah ini:

1. Pengendalian karyawan (*personel control*). Pengendalian ini ditujukan kepada hal-hal yang ada hubungannya dengan kegiatan karyawan. Misalnya apakah karyawan bekerja sesuai dengan rencana, perintah, tata kerja, disiplin, atau absensi.
2. Pengendalian keuangan (*financial control*). Pengendalian ini ditujukan kepada hal-hal yang menyangkut keuangan tentang pemasukan dan pengeluaran, biaya-biaya perusahaan termasuk pengendalian anggarannya.
3. Pengendalian produksi (*production control*). Pengendalian ini ditujukan untuk mengetahui kualitas dan kuantitas produksi yang dihasilkan, apakah sesuai dengan standar atau rencananya.
4. Pengendalian waktu (*time control*). Pengendalian ini ditujukan kepada penggunaan waktu, artinya apakah waktu untuk mengerjakan suatu pekerjaan sesuai atau tidak dengan rencana.
5. Pengendalian teknis (*technical control*). Pengendalian ini ditujukan kepada hal-hal yang bersifat fisik, yang berhubungan dengan tindakan dan teknis pelaksanaan.
6. Pengendalian kebijaksanaan (*policy control*). Pengendalian ini ditujukan untuk mengetahui dan menilai apakah berbagai kebijaksanaan organisasi telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah digariskan.

- b. Mengurangi inisiatif bawahan, karena mereka merasa bahwa atasannya selalu mengamatinya.
 - c. Ongkos semakin besar karena adanya biaya perjalanan dan lainnya.
2. Pengendalian tidak langsung adalah pengendalian jarak jauh, yaitu melalui laporan yang diberikan bawahan. Laporan ini dapat berupa lisan atau tulisan tentang pelaksanaan pekerjaan dan hasil-hasil yang telah dicapai.

Kebaikan pengendalian tidak langsung:

- a. Waktu manajer untuk mengerjakan tugas-tugas lainnya semakin banyak misalnya perencanaan dan kebijaksanaan.
- b. Biaya pengendalian relatif kecil.
- c. Memberikan kesempatan inisiatif bawahan berkembang dalam melaksanakan pekerjaannya

Keburukan pengendalian tidak langsung

- a. Laporan kadang-kadang kurang objektif karena ada kecenderungan untuk melaporkan yang baik-baik saja.
 - b. Jika ada kesalahan terlambat mengetahuinya, sehingga perbaikan pun juga terlambat.
 - c. Kurang menciptakan hubungan-hubungan antara atasan dan bawahan.
3. Pengendalian berdasarkan kekecualian adalah pengendalian yang dikhususkan untuk kesalahan-kesalahan yang luar biasa dari hasil atau standar-standar yang diharapkan. Pengendalian semacam ini dilakukan dengan cara kombinasi langsung dan tidak langsung oleh manajer.

D. Proses dan Cara Pengendalian

Proses pengendalian dilakukan secara bertahap melalui langkah-langkah di bawah ini:

1. Menentukan standar-standar yang akan digunakan sebagai dasar pengendalian.
2. Mengukur pelaksanaan atau hasil yang telah dicapai.

3. Membandingkan pelaksanaan atau hasil dengan standar dan menentukan penyimpangan jika ada.
4. Melakukan tindakan perbaikan jika terdapat penyimpangan agar pelaksanaan dan tujuan sesuai dengan rencana.

Proses pelaksanaan pengendalian dapat dilakukan melalui beberapa tahapan. Tahap-tahap tersebut merupakan rangkaian proses yang dilakukan dalam pengendalian. Proses pengendalian menurut M. Manulang (2012:185-191) dapat dikategorikan menjadi tiga yaitu menetapkan alat pengukur (*standard*), mengadakan penilaian (*evaluate*) dan mengadakan tindakan perbaikan (*corrective action*).

1. Menetapkan Alat Pengukur (*Standard*)

Bila kita bermaksud mengukur atau menilai sesuatu, maka pengukuran tersebut baru dapat dilaksanakan jika ada alat pengukur sesuatu tersebut. Alat pengukur atau standar bagi hasil kerja bawahan pada umumnya terdapat pada rencana keseluruhan dan rencana bagian. Dengan kata lain, dalam rencana itulah pada umumnya terdapat standar bagi pelaksanaan pekerjaan. Agar alat pengukur diketahui oleh bawahan, maka alat pengukur tersebut harus dijelaskan kepada bawahan. Untuk mencapai maksud yang sama, yakni bawahan memahami standar yang digunakan atasannya, maka standar tersebut dapat dikembangkan atas suatu dasar bersama.

Secara garis besar, jenis standar dapat digolongkan ke dalam tiga golongan besar yaitu standar fisik (kuantitas dan kualitas hasil produksi, serta waktu yang digunakan), standar uang (standar biaya, standar penghasilan, dan standar investigasi), dan standar *intangibile*. Standar dalam bentuk fisik (*physical standard*) adalah semua standar yang digunakan untuk menilai atau mengukur hasil pekerjaan bawahan dan bersifat nyata tidak dalam bentuk uang. Jenis yang pertama bersifat kuantitatif, misalnya jumlah hasil produksi untuk tiap jam mesin kerja. Jenis kedua bersifat kualitatif, misalnya berapa lama sesuatu hasil produksi tahan dipakai. Jenis ketiga dalam bentuk waktu, misalnya berapa hari atau berapa jam mesin kerja atau berapa jam kerja suatu unit produksi diselesaikan.

Standar dalam bentuk uang adalah semua standar yang digunakan untuk menilai atau mengukur hasil pekerjaan bawahan dalam bentuk

jumlah uang. Jenis pertama yang termasuk golongan ini adalah standar biaya yakni ditentukan besarnya biaya yang harus dikeluarkan untuk menghasilkan atau mengerjakan suatu pekerjaan tertentu. Jenis kedua adalah standar penghasilan dengan menentukan berapa penghasilan yang harus diterima dari suatu penjualan tertentu dan agen penjualan tertentu. Jenis ketiga golongan ini adalah standar investasi artinya ditentukan keefektifan tertentu dalam penggunaan modal, misalnya ditentukan keuntungan bersih yang harus diperoleh dari setiap penggunaan modal 10%.

Standar golongan terakhir adalah standar yang biasa digunakan untuk mengukur atau menilai kegiatan bawahan yang diukur baik dengan bentuk fisik maupun dalam bentuk uang (*intangible*). Misalnya untuk mengukur kegiatan bagian atau kepala bagian hubungan kemasyarakatan atau mengukur sikap pegawai terhadap perusahaan menggunakan *intangible* standar.

2. Mengadakan Penilaian (*Evaluate*)

Fase kedua dalam proses pengendalian adalah menilai atau mengevaluasi. Dengan menilai, dimaksudkan membandingkan hasil pekerjaan bawahan (*actual result*) dengan alat pengukur yang sudah ditentukan. Pekerjaan bawahan dapat diketahui melalui dua cara yakni laporan tertulis yang disusun bawahan, baik laporan rutin maupun laporan istimewa; dan langsung mengunjungi bawahan untuk menanyakan hasil pekerjaannya atau bawahan dipanggil untuk memberi laporan lisan.

Memperoleh hasil pekerjaan bawahan melalui cara pertama, mengandung suatu segi kelemahan. Dengan laporan tertulis dari bawahan, pimpinan sulit menentukan apa yang berupa kenyataan dan apa yang berupa pendapat dalam laporan itu. Dengan kata lain, laporan tertulis dapat disusun bawahan sedemikian rupa sehingga bersifat berlebih-lebihan, artinya hasil yang dicapai bawahan dilaporkan melebihi hasil yang sesungguhnya. Penilaian melalui cara kedua pun mempunyai kelemahan yaitu pimpinan tidak selalu cukup waktu untuk mengunjungi bawahan atau berdiskusi dengan bawahan, mengingat aktivitas pimpinan yang lain. Kelemahan cara pertama dapat diatasi dengan memberikan bimbingan atau pedoman-pedoman penyusunan

laporan. Kelemahan cara kedua dapat diatasi dengan mengangkat pembantu pimpinan yang melakukan kegiatan kedua.

3. Mengadakan Tindakan Perbaikan (*Corrective Action*)

Fase korektif dilaksanakan bila pada fase sebelumnya dipastikan telah terjadi penyimpangan. Untuk dapat melaksanakan tindakan perbaikan, maka langkah pertama harus diketahui dan dianalisis sebab terjadinya perbedaan atau penyimpangan. Penyimpangan terjadi karena beberapa sebab:

- a. Kekurangan faktor produksi sehingga pengiriman barang-barang yang dipesan langganan terlambat.
- b. Tidak cakupnya pimpinan penjualan untuk mengorganisasi *human resources* dan *resources* lainnya di lingkungan.
- c. Sikap-sikap pegawai di bagian penjualan menjadi apatis.

E. Sifat dan Waktu Pengendalian

Malayu S.P. Hasibuan (2006:247-248) mengemukakan beberapa sifat dan waktu pengendalian yaitu seperti di bawah ini.

1. *Preventive control*, yaitu pengendalian yang dilakukan sebelum kegiatan dilakukan untuk menghindari terjadinya penyimpangan-penyimpangan dalam pelaksanaannya. *Preventive control* dilakukan dengan cara:
 - a. Menentukan proses pelaksanaan pekerjaan.
 - b. Membuat peraturan dan pedoman pelaksanaan.
 - c. Menjelaskan dan mendemonstrasikan cara pelaksanaan pekerjaan.
 - d. Mengorganisasi segala macam kegiatan.
 - e. Menentukan jabatan, *job description*, *authority*, dan *responsibility* bagi setiap karyawan.
 - f. Menetapkan sistem koordinasi pelaporan dan pemeriksaan.
 - g. Menetapkan sanksi-sanksi bagi karyawan yang membuat kesalahan.
2. *Repressive control*, yaitu pengendalian yang dilakukan setelah terjadi kesalahan dalam pelaksanaannya dengan maksud agar tidak terjadi

pengulangan kesalahan, sehingga hasilnya sesuai dengan yang diinginkan. *Repressive control* dilakukan dengan cara di bawah ini:

- a. Membandingkan antara hasil dengan rencana.
 - b. Menganalisis sebab-sebab yang menimbulkan kesalahan dan mencari tindakan perbaikan.
 - c. Memberikan penilaian terhadap pelaksanaan, jika perlu dikenakan sanksi hukuman kepadanya.
 - d. Menilai kembali prosedur-prosedur pelaksanaan yang ada.
 - e. Mengecek kebenaran laporan yang dibuat oleh petugas pelaksana.
 - f. Jika perlu meningkatkan keterampilan atau kemampuan pelaksanaan melalui *training* atau *education*.
3. Pengendalian saat proses dilakukan, jika terjadi kesalahan segera diperbaiki.
 4. Pengendalian berkala, yaitu pengendalian yang dilakukan secara berkala, misalnya per bulan, per semester, dan per tahun.
 5. Pengendalian mendadak adalah pengendalian yang dilakukan secara mendadak untuk mengetahui apakah pelaksanaan atau aturan-aturan yang ada dilaksanakan dengan baik atau tidak. Pengendalian mendadak ini sekali-kali perlu dilakukan, supaya kedisiplinan karyawan tetap terjaga baik.
 6. Pengendalian melekat adalah pengendalian yang dilakukan secara integratif nilai dari sebelum, pada saat, dan sesudah kegiatan dilakukan.

F. Alat-alat Pengendalian

Malayu S.P. Hasibuan (2006:248-251) mengemukakan dua alat pengendalian yaitu *budget* dan *non-budget*.

1. Budget

Budget (anggaran) adalah suatu ikhtisar hasil yang akan diharapkan dari pengeluaran dari pengeluaran yang disediakan untuk mencapai hasil tersebut. Pengendalian *budget* (*budgetary control*) dapat diketahui apakah hasil yang diharapkan dari penerimaan atau pengeluaran itu sesuai dengan yang diinginkan atau tidak. Hal ini dapat diketahui dengan cara membandingkannya dengan *budget*, karena dalam *budget* telah

ditetapkan jumlah penerimaan, jumlah pengeluaran dan hasil yang akan diperoleh untuk masa yang akan datang. Apabila tidak sesuai dengan *budget* baik penerimaan atau pengeluaran maupun hasil yang diperoleh maka perusahaan itu tidak efektif karena terdapat penyimpangan (*deviation*) dan manajer perusahaan harus segera mengadakan perbaikan (*correction*).

Pada dasarnya tipe-tipe *budget* dibedakan atas delapan aspek yaitu:

- a. *Sales budget*
 - b. *Production budget*
 - c. *Cost production budget*
 - d. *Step budget* yang berhubungan dengan *production budget* dan menunjukkan bermacam-macam tingkat produksi.
 - e. *Purchasing budget*
 - f. *Labor budget/personnel budget* adalah suatu *budget* yang berhubungan dengan jumlah buruh yang ada dalam perusahaan. Buruh yang akan diterima dalam jangka waktu yang akan datang, berapa yang akan dipensiunkan dan berapa yang perlu mendapat premi.
 - g. *Cash and financial budget*
 - h. *Master budget* (*budget* keseluruhan)
2. *Non-Budget*
- a. *Personal observation*, yaitu pengendalian langsung secara pribadi oleh pimpinan perusahaan terhadap pada bawahan yang sedang bekerja. Jika terjadi kesalahan, maka pimpinan dapat segera melakukan koreksi dengan cara menegur atau memberikan petunjuk sehingga pada saat itu juga kegiatan dapat segera diperbaiki.
 - b. *Report* (laporan). Laporan dibuat oleh para manajer bawahan, misalnya manajer produksi, manajer pemasaran membuat laporan-laporan pemasaran atau *marketing report*. Manajer personel membuat laporan karyawan (*personel report*). Manajer keuangan membuat laporan keuangan (*financial report*).
 - c. *Financial statement*, yaitu daftar laporan keuangan yang biasanya terdiri atas *balance sheet* dan *income statement* (neraca dan daftar rugi laba). Dari kedua daftar tersebut dapat diketahui dan diawasi melalui analisis laporan keuangan.

- d. *Statistic* merupakan pengumpulan data, informasi, dan kejadian yang telah berlalu. Menganalisis data tersebut dan menyajikannya dalam bentuk-bentuk tertentu, misalnya grafik-grafik, kurva-kurva, sehingga dapat memudahkan pimpinan mengetahui kejadian yang telah berlalu dan dapat dengan mudah dijadikan informasi sebagai bahan dalam pengambilan keputusan.
- e. *Break event point* (titik ulang pokok) yaitu suatu titik atau keadaan ketika jumlah penjualan tertentu tidak mendapat laba ataupun rugi. Jadi jumlah biaya sama dengan jumlah penjualan.
- f. *Internal audit*, yaitu pengendalian yang dilakukan oleh atasan terhadap bawahan yang meliputi bidang-bidang kegiatan secara menyeluruh yang menyangkut masalah keuangan, apakah sesuai dengan prosedur dan praktek yang telah ditetapkan. *Auditing* menyangkut pengendalian persediaan yang baik, pembayaran barang yang dibeli, dan pemeriksaan yang cukup, apakah barang yang telah dibayar benar-benar telah diterima.

G. Pengendalian Efektif

Mamduh M. Hanafi (2011:393-394) mengemukakan sembilan ciri pengendalian yang efektif.

1. Disesuaikan dengan rencana dan struktur organisasi

Sistem pengendalian yang baik ditujukan untuk memastikan apakah hasil yang diperoleh sesuai dengan yang direncanakan. Dengan demikian, pengendalian harus mengikuti rencana yang akan dimonitor. Rencana untuk kegiatan tertentu akan berbeda dengan rencana kegiatan lainnya. Rencana kegiatan produksi akan berlainan dengan rencana bagian keuangan atau pemasaran.

2. Disesuaikan dengan manajer

Pengendalian yang baik harus sesuai dengan karakteristik manajer yang mengendalikan atau dikendalikan. Pengendalian ditujukan untuk memperbaiki kekurangan-kekurangan yang ada. Dengan demikian, pengendalian harus menghasilkan informasi yang bisa dimengerti. Pengendalian dapat dibuat agar menghasilkan informasi dalam bentuk

bagan atau grafik. Pengendalian dapat dibuat agar menghasilkan informasi dalam bentuk bagan atau grafik.

3. Ekonomis

Sistem pengendalian harus memperhitungkan biaya yang dikeluarkan. Dengan kata lain, manfaat yang diperoleh dari sistem pengendalian harus lebih tinggi dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan. Perusahaan kecil tidak perlu menerapkan sistem pengendalian yang kompleks yang biasa dipakai untuk perusahaan besar.

4. Akurat

Informasi yang akurat diperlukan untuk pengendalian yang baik. Informasi yang tidak akurat bisa merusak pengendalian atau menimbulkan masalah baru. Karena itu sistem informasi yang baik diperlukan untuk mendukung pengendalian yang baik.

5. Tepat waktu

Informasi harus datang pada waktu yang tepat. Apabila informasi tersebut datangnya terlambat, informasi tersebut tidak akan bermanfaat banyak untuk perbaikan di masa mendatang.

6. Fleksibel

Lingkungan bisnis saat ini tidak ada lagi yang stabil selamanya. Sistem pengendalian yang baik juga harus memperhitungkan kemungkinan-kemungkinan perubahan. Sebagai contoh, tingkat penjualan yang berubah (lebih rendah atau lebih tinggi) harus diantisipasi oleh sistem pengendalian yang baik. Dalam hal penjualan lebih rendah dari target, rencana lain harus disiapkan. Dengan demikian sistem pengendalian yang fleksibel harus berangkat dari rencana yang fleksibel.

7. Objektif dan bisa dipahami

Sistem pengendalian yang baik harus jelas dan objektif. Kejelasan membuat anggota organisasi tahu apa yang harus dilakukan. Objektivitas membuat prestasi individu bisa dibandingkan dengan kriteria yang jelas, dan dengan demikian diperlakukan secara adil bisa lebih mudah diperoleh dibandingkan apabila kriteria yang subjektif digunakan. Tetapi subjektivitas bukannya lepas sama sekali dari sistem pengendalian.

dalian. Subjektivitas terutama diperlukan untuk mengakomodasi perubahan-perubahan seperti yang digambarkan pada unsur fleksibilitas di atas.

8. Mengarah pada perbaikan

Sistem pengendalian yang baik harus bisa menghasilkan informasi yang mengarah pada perbaikan. Informasi tersebut harus sampai pada pihak yang bertanggung jawab, yang diharapkan bisa memperbaiki kekurangan yang ada.

9. Memfokuskan pada titik strategik

Pengendalian yang baik seharusnya memfokuskan pada titik strategis dimana kemungkinan penyimpangan terjadi cukup besar atau penyimpangan yang terjadi akan mengakibatkan kerugian yang besar.

H. Sistem Informasi Manajemen

Era globalisasi sering disebut sebagai era informasi dan teknologi, artinya segala macam pola hidup dan interaksi sosial tidak bisa dilepaskan dari keberadaan informasi dan kebutuhan teknologi. Dalam era globalisasi sering muncul ungkapan "Kuasailah informasi dan teknologi jika ingin menggenggam dunia". Ungkapan tersebut patut menjadi bahan pembelajaran bahwa pada era globalisasi peran informasi sangatlah penting sehingga informasi menjadi kunci keberhasilan dalam mewujudkan perubahan sosial.

Peran penting informasi dalam proses manajemen dapat dilihat ketika individu, kelompok, organisasi, dan perusahaan dihadapkan pada keharusan mengambil keputusan (*decision making*). Postulat yang sangat mendasar dalam pemanfaatan informasi bahwa keputusan akan semakin tepat, efektif, dan prosesnya lebih cepat apabila didukung oleh informasi (Sondang P. Siagian, 2009:28).

Setiap pengambilan keputusan pasti memerlukan informasi yang baik, salah satu masalah terbesar bagi para pengambil keputusan ialah bagaimana memperoleh informasi yang dapat dipercaya, relevan, serta mutakhir (Helga Drummond, 1995:52). Kesalahan informasi dalam organisasi atau perusahaan akan menimbulkan pemahaman keliru dalam membuat keputusan yang berakibat kesalahan pelaksanaan

kegiatan dan menghambat kinerja pembuat keputusan. Oleh karena itu diperlukan manajemen informasi yang handal dan bisa digunakan untuk membuat keputusan yang efektif.

Dalam dunia manajemen dikenal dengan istilah *Management Information System* (MIS) atau Sistem Informasi Manajemen (SIM). SIM dapat digunakan sebagai pengorganisasi informasi manajemen secara terencana sehingga dapat membantu manajer dalam mengambil keputusan. SIM merupakan pendekatan manajemen melalui optimalisasi proses pengolahan data sehingga dapat memberikan pertimbangan kepada manajer sebagai dasar pengambilan keputusan.

1. Pengertian Sistem Informasi Manajemen

Untuk memahami definisi sistem informasi manajemen maka diperlukan memahami definisi ketiga kata tersebut secara terpisah, namun karena definisi manajemen sudah dijelaskan pada bab I tentang konsep dasar manajemen maka pada pembahasan ini akan dibahas kata sistem, informasi, sistem informasi, manajemen informasi, dan sistem informasi manajemen.

a. Pengertian Sistem

Gordon B. Davis dalam Malayu S.P. Hasibuan (2006:253) mendefinisikan "*System can be abstract or physical. An abstract system is an orderly arrangement of interdependent ideas or construct. For example, a system of theology is an orderly arrangement of ideas about god, man, etc. A physical system as a set of elements which operate together to accomplish an objective*". Sistem dapat abstrak atau fisis. Sistem yang abstrak adalah susunan yang teratur dari gagasan-gagasan atau konsepsi-konsepsi yang saling bergantung. Misalnya, sistem teologi adalah sistem yang teratur dari gagasan-gagasan tentang Tuhan, manusia, dan sebagainya. Sistem yang bersifat fisis adalah serangkaian unsur yang bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan.

Ahmad Sanusi (2009) mendefinisikan sistem sebagai satu kesatuan yang terdiri atas bagian-bagian atau subsistem-subsistem yang saling berinteraksi dan bekerja sama untuk mencapai tujuan. Susunan kesatuan tidak bisa berdiri sendiri tetapi harus membentuk satu kesatuan secara keseluruhan atau susunan yang teratur dari suatu teori, dan asas suatu mekanisme, misalnya pemerintah dan jalannya suatu organisasi. Sistem

adalah suatu kesatuan yang terdiri atas bagian-bagian yang saling berinteraksi dan bekerja sama untuk mencapai sasaran. Semua sistem harus mengarahkan bagian-bagiannya mencapai sasaran yang telah ditetapkan dan pengendalian merupakan proses pengaturan yang digunakan oleh sistem untuk mengoreksi setiap penyimpangan dari suatu jalur.

b. Pengertian Informasi

Gordon B Davis dalam Malayu S.P. Hasibuan (2006:25) mendefinisikan "*Information is data that has been processed into a form that is meaningful to the recipient and is of real or perceived value in current or prospective decision*". Informasi adalah data yang telah diolah menjadi suatu bentuk yang penting bagi penerima dan mempunyai nilai yang nyata atau dapat dirasakan dalam keputusan-keputusan yang sekarang atau keputusan-keputusan yang akan datang. Sejumlah tokoh memberikan arti informasi yaitu:

- 1) Anthony dan Dearden menyatakan informasi sebagai suatu kenyataan, data, dan item yang menambah pengetahuan bagi penggunanya.
- 2) Moscope dan Simkin menyatakan informasi sebagai kenyataan atau bentuk-bentuk berguna yang dapat digunakan untuk pengambilan keputusan bisnis.
- 3) Mulyanto (2007), informasi adalah: 1) sekumpulan data yang telah diproses dan memiliki makna tertentu. Informasi adalah media komunikasi dari pengirim kepada penerima pesan. 2) suatu kesimpulan dari data-data yang berelasi dan telah membentuk suatu pola/ *pattern*. Hal ini diasumsikan bahwa sejumlah data yang tersusun menurut atau berdasarkan konsep tertentu, sehingga ia dapat memberi suatu keterangan yang berarti atau memberi pengertian tertentu.
- 4) Ahmad Sanusi (2009) mendefinisikan informasi sebagai data yang diolah menjadi bentuk yang lebih berguna dan lebih berarti bagi yang menerimanya. Data yang sudah diolah itu dibentuk, atau dimanipulasi sesuai dengan keperluan tertentu. Hasil dari pengolahan data yang secara prinsip memiliki nilai atau *value* yang lebih dibandingkan dengan data mentah. Informasi dapat juga dianggap suatu data untuk diolah lagi dan menjadikan informasi sesuai dengan keperluan unit

kerja tertentu. Informasi dapat juga dibuat untuk keperluan manajemen sesuai dengan unit kerjanya pada tingkatnya masing-masing. Sehingga informasi harus mempunyai tingkat kualitas. Kualitas tersebut adalah akurat, tepat pada waktunya, relevan, lengkap, dan jelas. Penjelasan kualitas tersebut lihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 6.1
Penjelasan Tingkat Kualitas Informasi

No.	Tingkat Kualitas	Penjelasan
1.	Akurat	Informasi harus bebas dari kesalahan-kesalahan dan tidak bias atau menyesatkan dan harus jelas penyampaian maksudnya.
2.	Tepat pada waktunya	Informasi yang datang tidak boleh terlambat pada penerima.
3.	Relevan	Informasi harus mempunyai manfaat bagi pemakainya.
4.	Lengkap	Informasi berisi informasi yang dibutuhkan.
5.	Jelas	Isi informasi bertemu dengan keperluan pemakai.

c. Pengertian Sistem Informasi

Gordon B. Davis (1985) mendefinisikan sistem informasi sebagai berikut: 1) sistem informasi adalah aplikasi komputer untuk mendukung operasi dari suatu organisasi: operasi, instalasi, perawatan komputer, perangkat lunak, dan data. 2) sistem informasi adalah sekumpulan *hardware*, *software*, *brainware*, prosedur, dan atau aturan yang diorganisasikan secara integral untuk mengolah data menjadi informasi yang bermanfaat guna memecahkan masalah dan mengambil keputusan.

Menurut Mutia Ismail (2004) terdapat sejumlah pengertian sistem informasi, yaitu: 1) sistem informasi adalah kumpulan antara sub-sub sistem yang saling berhubungan dan membentuk suatu komponen yang di dalamnya mencakup *input-process-output* yang berhubungan dengan pengolahan informasi (data yang telah diolah sehingga lebih berguna bagi *user*); 2) sistem informasi adalah proses yang menjalankan fungsi

BAB VII

EVALUASI

Di negara-negara maju, manajemen dipandang sebagai sarana utama untuk memecahkan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan. Berbagai kritik sering muncul dalam suatu perusahaan yang menyebabkan perusahaan mundur atau melanjutkan kritik tersebut sebagai bahan evaluasi. Kesadaran bahwa perusahaan atau organisasi memerlukan evaluasi merupakan salah satu langkah ke arah perbaikan dan perkembangan, karena evaluasi dapat memberikan gambaran secara umum dan khusus sebagai bahan informasi dan perbaikan perusahaan atau organisasi di masa mendatang.

A. Definisi Evaluasi

Untuk memahami makna evaluasi, harus dipahami pula definisi penilaian dan pengukuran. Asmawi Ainul dan Noehi Nasution mengartikan penilaian adalah suatu proses untuk mengambil keputusan dengan menggunakan informasi yang diperoleh melalui pengukuran hasil. Akhmad Sudradjat mendefinisikan penilaian (*assesement*) sebagai penerapan berbagai cara dan penggunaan beragam alat penilaian untuk memperoleh informasi tentang sejauh mana hasil atau ketercapaian dapat diwujudkan.

Arikunto mengemukakan pengukuran adalah membandingkan sesuatu dengan suatu ukuran. Akhmad Sudradjat mendefinisikan pengukuran (*measurement*) sebagai proses pemberian angka atau usaha memperoleh deskripsi numerik dari suatu tingkatan dimana pelaku organisasi telah mencapai karakteristik tertentu.

Istilah evaluasi sudah menjadi kosa kata dalam bahasa Indonesia sebagai kata serapan dari bahasa Inggris yaitu *evaluation* yang berarti penilaian atau penaksiran. Istilah evaluasi dinyatakan Tyler (1950) sebagai proses menentukan sampai sejauh mana tujuan organisasi dapat

dicapai. Provus (1971) mengartikan evaluasi sebagai perbedaan apa yang ada dengan suatu standar tertentu yakni untuk mengetahui apakah terdapat selisih atau tidak. Komite untuk standar evaluasi mendefinisikan evaluasi sebagai penelitian yang sistematis atau teratur tentang manfaat atau kegunaan beberapa objek (Joint Committee, 1981).

Pemahaman mengenai definisi evaluasi menurut para ahli dapat berbeda-beda sesuai dengan pemikiran para ahli yang bervariasi. Stufflebeam dalam Lababa (2008) mengemukakan evaluasi adalah *"The process of delineating, obtaining, and providing useful information for judging decision alternative"*. Artinya evaluasi merupakan proses menggambarkan, memperoleh, dan menyajikan informasi yang berguna untuk merumuskan alternatif keputusan. Worthen dan Sanders mendefinisikan evaluasi sebagai usaha mencari sesuatu yang berharga (*worth*). Sesuatu yang berharga tersebut dapat berupa informasi tentang suatu program, produksi, dan alternatif prosedur tertentu.

Tague Sutcliffe (1996:1-3) mengartikan evaluasi sebagai *"A systematic process of determining the extent to which instructional objective are achieved by pupils"*. Evaluasi bukan sekedar menilai suatu aktivitas secara spontan dan insidental, melainkan merupakan kegiatan untuk menilai sesuatu secara terencana, sistematis, dan terarah berdasarkan turunan yang jelas.

Pendapat lain mengenai evaluasi disampaikan Arikunto dan Cepi (2008:2) bahwa *"Evaluasi adalah kegiatan mengumpulkan informasi tentang bekerjanya sesuatu, yang selanjutnya informasi tersebut digunakan untuk menentukan alternatif yang tepat dalam mengambil sebuah keputusan. Fungsi utama evaluasi dalam hal ini adalah menyediakan informasi-informasi yang berguna bagi pihak pembuat keputusan untuk menentukan kebijakan yang akan diambil berdasarkan evaluasi yang telah dilakukan"*. Sedangkan M. Uzer Usman (2003:120) mengatakan bahwa evaluasi adalah proses yang ditempuh seseorang untuk memperoleh informasi yang berguna sehingga dapat dipakai untuk menentukan mana dari dua hal atau lebih yang merupakan alternatif yang diinginkan karena penentuan atau keputusan semacam ini tidak diambil secara acak, maka alternatif-alternatif itu harus diberi nilai relatif, karenanya pemberian nilai itu harus memerlukan

pertimbangan yang rasional berdasarkan informasi untuk proses pengambilan keputusan.

B. Fungsi dan Tujuan Evaluasi

Setiap kegiatan yang dilaksanakan pasti mempunyai tujuan, demikian juga dengan evaluasi. Menurut Arikunto (2002:13) terdapat dua tujuan evaluasi yaitu tujuan umum dan tujuan khusus. Tujuan umum diarahkan kepada program secara keseluruhan, sedangkan tujuan khusus lebih difokuskan pada masing-masing komponen.

Worten, Blaine R, dan James R. Sanders mengemukakan tujuan evaluasi yaitu memberikan informasi yang dipakai sebagai dasar untuk:

1. Membuat kebijaksanaan dan keputusan.
2. Menilai hasil yang dicapai.
3. Menilai kurikulum.
4. Memberi kepercayaan kepada sekolah.
5. Memonitor dana yang telah diberikan.
6. Memperbaiki materi dan program pendidikan (Farida Yusuf Tayibnapi, 2000:2).

Menurut Crawford (2000:30) tujuan dan fungsi evaluasi yaitu:

1. Untuk mengetahui apakah tujuan-tujuan yang telah ditetapkan telah tercapai dalam kegiatan.
2. Untuk memberikan objektivitas pengamatan terhadap perilaku hasil.
3. Untuk mengetahui kemampuan dan menentukan kelayakan.
4. Untuk memberikan umpan balik bagi kegiatan yang dilakukan.

C. Model dan Pendekatan Evaluasi

Model evaluasi ialah desain evaluasi yang dibuat oleh para ahli atau pakar evaluasi dan biasanya dinamakan sama dengan pembuatnya atau tahap pembuatannya. Model yang dibuat para ahli merupakan model standar yang digunakan oleh para manajer. Di samping itu, terdapat ahli evaluasi yang membagi evaluasi sesuai dengan misi yang akan dibawakannya serta kepentingan atau penekanannya atau dapat juga disebut sesuai paham yang dianut atau biasa disebut pendekatan (*approach*) (Farida Yusuf Tayibnapi, 2000:13).

1. Model Evaluasi

Terdapat banyak model evaluasi, tetapi terdapat model evaluasi yang populer digunakan dan banyak dipakai pedoman kerja pelaksanaan evaluasi program (Farida Yusuf Tayibnapis, 2000:14-22).

a. Model Evaluasi CIPP

Model evaluasi CIPP dikenalkan oleh Stufflebeam (1985) yang mengusulkan *a decision oriented evaluation approach structure* untuk menolong administrator membuat keputusan. Dia membuat pedoman kerja untuk melayani para manajer dan administrator menghadapi keputusan (Stufflebeam, 1973:127).

- 1) *Context evaluation, to serve planning decision.* Konteks evaluasi ini membantu merencanakan keputusan, menentukan kebutuhan yang akan dicapai oleh program, dan merumuskan tujuan program.
- 2) *Input evaluation dan structuring decision.* Evaluasi ini menolong mengatur keputusan, menentukan sumber-sumber yang ada, alternatif apa yang diambil, apa rencana dan strategi untuk mencapai kebutuhan, dan bagaimana prosedur kerja untuk mencapainya.
- 3) *Process evaluation to serve implementing decision.* Evaluasi proses untuk membantu mengimplementasikan keputusan. Sampai sejauh mana rencana telah diterapkan, apa yang harus direvisi, begitu pertanyaan tersebut dapat dijawab, prosedur dapat dimonitor, dikontrol, dan diperbaiki.
- 4) *Product evaluation to serve recycling decision.* Evaluasi produk untuk menolong keputusan selanjutnya, apa hasil yang telah dicapai, apa yang dilakukan setelah program berjalan.

b. Model Evaluasi UCLA

Model evaluasi UCLA dipopulerkan oleh Alkin (1969) yang menulis tentang kerangka kerja evaluasi yang hampir sama dengan model CIPP. Ia mengemukakan lima model evaluasi yaitu sebagai berikut.

- 1) *System assessment* yang memberikan informasi tentang keadaan atau posisi sistem.
- 2) *Program planning* membantu pemilihan program tertentu yang mungkin akan berhasil memenuhi kebutuhan program.

- 3) *Program implementation* yang menyiapkan informasi apakah program sudah diperkenalkan kepada kelompok tertentu yang tepat seperti direncanakan.
- 4) *Program improvement* yang memberikan informasi tentang bagaimana program berfungsi, bagaimana program bekerja atau berjalan, apakah menuju pencapaian tujuan, adakah hal-hal atau masalah-masalah baru yang muncul tidak terduga.
- 5) *Program certification* yang memberi informasi tentang nilai atau guna program.

c. Model Brinkerhoff

Brinkerhoff, et.al. (1983) mengemukakan tiga golongan evaluasi yang disusun berdasarkan penggabungan elemen-elemen yang sama, seperti evaluator-evaluator lain, namun dalam komposisi dan versi mereka sendiri seperti berikut.

- 1) *Fixed vs emergent evaluation design*. Dapatkah masalah-evaluasi dan kriteria akhirnya dipertemukan? Apabila demikian, apakah itu suatu keharusan?

Desain evaluasi yang tetap (*fixed*) ditentukan dan direncanakan secara sistematis sebelum implementasi dikerjakan. Desain dikembangkan berdasarkan tujuan program disertai seperangkat pertanyaan yang akan dijawab oleh informasi yang akan diperoleh dari sumber-sumber tertentu. Rencana analisis dibuat sebelumnya. Pemakai akan menerima informasi seperti yang telah ditentukan dalam tujuan. Desain *fixed* relatif memerlukan biaya banyak. Kegiatan-kegiatan berkisar antara membuat pertanyaan-pertanyaan, menyiapkan dan membuat instrumen, menganalisis hasil evaluasi, dan melaporkan secara formal hasil evaluasi kepada pemakai.

Komunikasi antara evaluator dan audiens atau klien dilakukan secara teratur, dan biasanya formal atau tertulis. Evaluator berpedoman pada tujuan program untuk merumuskan masalah atau pertanyaan-pertanyaan desain dan menstimulasi audiens yang relevan untuk mengembangkan dan membetulkan pertanyaan tersebut. Strategi pengumpulan informasi khususnya menggunakan cara-cara formal (*tes*, *survei*, *kuesioner*, dan *rating scale*), juga metode penelitian, kriteria penelitian seperti validitas internal dan eksternal

f. *Goal free evaluation*

Terdapat beberapa alasan mengapa para ahli mempertimbangkan evaluasi dengan pendekatan yang bebas tujuan. Fungsi evaluasi bebas tujuan adalah untuk mengurangi bias dan menambah objektivitas. Beberapa ciri evaluasi bebas tujuan di antaranya adalah:

- 1) Evaluator sengaja menghindar untuk mengetahui tujuan program.
- 2) Tujuan yang telah dirumuskan terlebih dahulu tidak dibenarkan menyempitkan fokus evaluasi.
- 3) Evaluasi bebas tujuan berfokus pada hasil yang sebenarnya, bukan pada hasil yang direncanakan.
- 4) Hubungan evaluator dan manajer atau dengan karyawan proyek dibuat seminimal mungkin.
- 5) Evaluasi menambah kemungkinan ditemukannya dampak yang tidak diramalkan.

D. Evaluasi Kinerja

Penilaian dan evaluasi keberhasilan pencapaian *output* dan *outcomes* organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran adalah fokus dari kegiatan pengukuran kinerja. Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif maupun kualitatif untuk dapat menggambarkan tingkat pencapaian sasaran dan tujuan organisasi. Syarat-syarat yang harus dipenuhi suatu indikator kinerja adalah:

1. Spesifik dan jelas untuk menghindari kesalahan interpretasi.
2. Dapat diukur secara objektif baik secara kualitatif maupun kuantitatif.
3. Menangani aspek-aspek yang relevan.
4. Harus penting atau berguna untuk menunjukkan keberhasilan *input*, *output*, *outcome*, manfaat, dampak, dan proses.
5. Fleksibel dan sensitif terhadap perubahan pelaksanaan.
6. Efektif dalam arti data mudah diperoleh, diolah, dianalisa dengan biaya yang tersedia. (Akdon, 2011:167)

Akdon (2011:168-169) mengemukakan indikator kinerja yang umumnya digunakan yaitu indikator kinerja *input*, *output*, *outcome*, *benefit*, dan *impact*.

1. Indikator kinerja *input* (masukan) adalah indikator segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat menghasilkan keluaran yang ditentukan, misalnya dana, SDM, informasi, dan kebijakan.
2. Indikator kinerja *output* (keluaran) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang berupa fisik dan non fisik.
3. Indikator kinerja *outcome* (hasil) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran (*output*) kegiatan pada jangka menengah (efek langsung).
4. Indikator kinerja *benefit* (manfaat) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
5. Indikator kinerja *impact* (dampak) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

Untuk dapat mengatakan bahwa suatu organisasi berhasil maka seluruh aktivitas organisasi tersebut harus dapat diukur. Pengukuran kinerja adalah alat manajemen untuk menilai keberhasilan maupun kegagalan pelaksanaan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

Pengukuran kinerja meliputi penetapan indikator kinerja dan penentuan hasil capaian indikator kinerja. Kinerja harus selalu diukur agar dapat dilakukan tindakan-tindakan penyempurnaan. Tindakan-tindakan tersebut menurut Akdon (2011:173) terdiri atas memperbaiki kinerja yang masih lemah, meningkatkan hubungan yang lebih baik antara staf dan manajemen (*empowerment*), dan meningkatkan hubungan yang lebih erat dengan *customer*.

Sistem pengukuran kinerja organisasi pada dasarnya merupakan kerangka kinerja untuk akuntabilitas dan pengambilan keputusan. Akdon (2011:173) mengemukakan unsur-unsur kunci dalam pengukuran kinerja yaitu perencanaan yang menetapkan tujuan, sasaran, dan strategi pencapaian tujuan; pengembangan sistem pengukuran yang relevan; penggunaan informasi; dan pelaporan hasil secara formal.

Akdon (2011:174) juga mengemukakan cara pengukuran kinerja yaitu sebagai berikut.

1. Membandingkan kinerja nyata dengan kinerja yang direncanakan.

2. Membandingkan kinerja nyata dengan hasil (sasaran) yang diharapkan.
3. Membandingkan kinerja tahun ini dengan tahun-tahun sebelumnya.
4. Membandingkan kinerja dengan kinerja instansi lain atau dengan swasta yang unggul di bidang tugas yang sama dengan kegiatan yang sedang diukur.
5. Membandingkan kinerja nyata dengan standar.

E. Evaluasi Program

Evaluasi terhadap program hanya dilakukan untuk mencari jawaban *outcome* yang dihasilkan yang dihasilkan, sedangkan evaluasi terhadap kebijakan mungkin saja sampai dampak (*impact*) yang terjadi. Perbedaan ini hanya bertujuan untuk penyederhanaan saja, walaupun masalahnya tidak sederhana. Tahapan-tahapan dalam evaluasi program meliputi hal di bawah ini (Akdon, 2011:179).

1. Analisis logika program
2. Desain evaluasi
3. Penyusunan desain evaluasi serta strategi pengumpulan dan analisis data.

Sementara dalam evaluasi kebijakan, hal yang penting di dalam proses evaluasi kebijakan publik yang harus dipahami sebagai proses yang bersifat positif berkaitan dengan penaksiran (*appraisal*), pemberian angka (*rating*), dan penilaian (*assessment*) mengenai nilai atau manfaat hasil kebijakan. Hasil evaluasi ini akan berujung pada proses analisis kebijakan mulai dari identifikasi masalah, perumusan masalah, perumusan alternatif, penyusunan kriteria dan metode pemilihan alternatif, hasil pemilihan alternatif kebijakan sampai kepada penyusunan rekomendasi kebijakan serta rencana implementasi pelaksanaan kebijakan.

Terdapat empat macam tipe evaluasi program. Keempat tipe tersebut tidak secara mutual eksklusif. Elemen-elemen lebih dari satu bisa ditemukan dalam sebuah evaluasi proyek tunggal.

1. *Outcome evaluation*

Menilai sejauh mana program mencapai tujuan yang berorientasi kepada *outcome* (*outcome oriented objective*). Lakukan penilaian terhadap alasan-alasan perbedaan antara *output/outcome* aktual dengan tujuan tertulis (misalnya bagaimana jumlah dan kualitas isu-isu yang diurus mencapai tujuan atau gagal mencapai tujuan). Dapat dimasukkan pula pengujian terhadap proses program dan aktivitas untuk memahami bagaimana *output* diproduksi atau *outcome* dicapai, dan bagaimana kualitas dan produktivitas dapat ditingkatkan.

2. *Impact evaluation*

Salah satu bentuk *outcome evaluation* yang menilai *net effect* (pengaruh murni) dari sebuah program adalah dengan membandingkan *outcome program* dengan sebuah estimasi apa yang akan terjadi dengan absennya program dimaksud. Evaluasi ini membantu mengisolasi kontribusi program dalam rangka mencapai tujuan. Dampak evaluasi secara khusus membuktikan kegunaannya ketika faktor-faktor eksternal non-program diketahui mempengaruhi *outcome*.

3. *Process/Implementation evaluation*

Menilai sejauh mana sebuah program atau proses itu beroperasi sebagaimana dinyatakan dan mengidentifikasi peluang bagi *streamlining* atau *improving program* atau proses. Sering sekali diawali dengan sebuah analisis tentang bagaimana program itu bersesuaian dengan ketentuan dan regulasi yang berlaku, kebijakan departemen, rancangan program, relevansi dan standar profesional, atau bahkan harapan klien.

4. *Cost-benefit analysis* dan *cost-effectiveness analysis*

Cost-benefit analysis atau *cost-effectiveness analysis* mengidentifikasi keuangan.

F. Evaluasi Meta

Evaluasi meta adalah evaluasi yang dapat dievaluasi. Evaluasi meta dapat dilaksanakan bersama kegiatan evaluasi yang biasa atau rutin untuk perbaikan sehingga evaluasi akan bertambah baik. Evaluasi meta juga dapat dilakukan setelah evaluasi selesai. Menurut Worthen, Blain R.

& James R. Sanders (1988) orang-orang yang dapat melakukan evaluasi meta yaitu:

1. Evaluators sendiri (*original evaluator*). Evaluators memang tidak dapat dikatakan bebas terhadap personel bias, dan sebaiknya atau disarankan untuk meminta evaluator lain melihat pekerjaan Anda, walaupun hanya kritik dari teman sejawat. Di samping itu, akan lebih baik juga bagi evaluator untuk mengukur pekerjaannya dengan kriteria dari evaluasi meta daripada tanpa dievaluasi sama sekali.
2. Pemakai evaluasi. Sering dijumpai sponsor, klien, atau pemegang saham lainnya menilai hasil evaluasi tanpa bantuan seorang ahli evaluasi yang profesional. Keberhasilan dalam hal ini tergantung atas kemampuan teknik orang-orang tersebut menilai sampai sejauh mana hasil evaluasi mencapai standar yang telah dirumuskan sebelumnya.
3. Evaluators ahli. Tampaknya inilah yang terbaik. Satu hal penting harus dipilih, yaitu sebaiknya evaluasi meta dilakukan oleh evaluator eksternal.

Jika evaluasi akan dipakai untuk memperbaiki atau untuk memutuskan kelanjutan suatu program, maka evaluasi harus baik dan dapat diandalkan. Agar dapat mengetahui apakah evaluasi baik atau buruk, Anda memerlukan sejumlah kriteria atau standar sebagai dasar pertimbangan.

Terdapat kriteria dan standar yang telah ada untuk menilai evaluasi, yaitu *standard for evaluations of educational programs and material* yang dibuat oleh *the joint committee on standard for educational evaluation*. Standar ini digolongkan menjadi tiga puluh standar yang terdiri atas empat domain evaluasi yaitu *utility* (berguna dan praktis), *feasibility* (realistik dan bijaksana), *propriety* (legal dan etik), dan *accuracy* (teknik adekuat) (Farida Yusuf Tayibnafis, 2000:179-184).

1. *Utility Standards*

Utility standards dimaksudkan untuk meyakinkan bahwa evaluasi akan memberikan informasi yang praktis dan diperlukan oleh audiensi. Kriteria standar tersebut adalah:

- a. *Audience identification*. Audiensi yang terlibat akan diidentifikasi dan dipengaruhi oleh evaluasi, sehingga kebutuhan dapat dipenuhi.
- b. *Evaluator credibility*. Orang-orang yang melakukan evaluasi harus orang yang jujur dapat dipercaya dan mampu melakukan evaluasi, sehingga penemuannya dapat dipercaya dan dapat diterima.
- c. *Information scope and selection*. Informasi yang dikumpulkan harus dibatasi dan dipilih sedemikian rupa untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang telah direncanakan dan menjawab kebutuhan serta minat audiensi.
- d. *Valuational interpretation*. Perspektif, prosedur, dan rasional yang dipakai untuk menafsirkan penemuan yang dijelaskan dengan hati-hati dan cermat sehingga dasar pertimbangan yang dipakai jelas.
- e. *Report clarity*. Laporan evaluasi harus menjelaskan objek yang sedang dievaluasi, konteks, tujuan, prosedur, dan penemuan evaluasi, sehingga audiensi akan mengetahui apa yang sedang dikerjakan, mengapa dikerjakan, informasi apa yang ada, apa kesimpulannya, dan apa saran-saran yang diberikan.
- f. *Report dissemination*. Penemuan evaluasi harus disebarkan kepada klien. Audiensi berhak mengetahui agar mereka dapat menilai dan memakai penemuan.
- g. *Report timelines*. Memberikan laporan harus tepat waktu, supaya audien dapat memakai informasi sebaik-baiknya pada saat yang tepat.
- h. *Evaluation impact*. Evaluasi harus direncanakan dan dilakukan dengan cara sedemikian rupa sehingga mendorong audiensi yang lain ikut serta.

2. *Feasibility standards*

Feasibility standards dimaksudkan untuk meyakinkan bahwa evaluasi akan realistis, bijaksana, diplomatik, dan cermat.

- a. *Practical procedure*. Prosedur evaluasi harus praktis, sehingga gangguan dapat dihindari dan informasi yang diperlukan dapat diperoleh dengan lancar.
- b. *Political visibility*. Evaluasi harus direncanakan dan dilakukan dengan memperkirakan perbedaan posisi dan kondisi di antara kelompok yang berminat, sehingga kerja sama dengan mereka

BAB VIII

PELAPORAN

A. Definisi Pelaporan

Laporan mempunyai peranan penting dalam organisasi, karena dalam organisasi terjadi hubungan atasan dengan bawahan atau sebaliknya yang merupakan bagian dari keberhasilan organisasi. Dengan adanya hubungan antara perseorangan dalam suatu organisasi baik yang berupa hubungan atasan dan bawahan ataupun antara sesama karyawan yang terjalin baik maka sistem *delegation of authority* dan *accountability* akan terlaksana secara efektif dan efisien.

Laporan merupakan bentuk penyajian fakta yang berkenaan dengan tanggung jawab yang ditugaskan tentang suatu keadaan atau kegiatan. Fakta yang disajikan merupakan bahan atau keterangan berdasarkan keadaan objektif yang dialami sendiri oleh pelapor (dilihat, didengar, atau dirasakan sendiri) ketika pelapor melakukan suatu kegiatan. Akdon (2011:204) mengemukakan pelaporan adalah komunikasi objektif dan teratur mengenai informasi fakta yang melayani tujuan manajemen.

Laporan berhubungan erat dengan tujuan organisasi, maka laporan dapat digunakan untuk berbagai macam tujuan. Brinkerhoff (1983) menyebutkan sembilan manfaat yang dapat diberikan oleh laporan yaitu sebagai:

1. Pertanggungjawaban
2. Menjelaskan dan meyakinkan
3. Mendidik
4. Meneliti
5. Dokumen
6. Turut terlibat
7. Mendapat dukungan
8. Menambah pengertian
9. Hubungan masyarakat

B. Prinsip Penulisan Laporan

Laporan pada dasarnya merupakan alat komunikasi. Supaya laporan dapat digunakan sebagai alat komunikasi efektif, laporan harus memenuhi syarat-syarat berikut ini. (Faizul, faizul-myblog.blogspot.com:2)

1. Lengkap, artinya data dan fakta yang ada dalam laporan harus lengkap.
2. Jelas, sebuah laporan disebut jelas bila uraian dalam laporan tidak memberi peluang ditafsirkan secara berbeda oleh pembaca yang berbeda. Hal ini dapat dicapai bila bahasa yang digunakan benar dan komunikatif.
3. Benar/akurat, data dan fakta yang salah dapat menuntut pembaca membuat suatu keputusan yang salah. Jadi kebenaran dan keakuratan isi laporan sangat diperlukan.
4. Sistematis, laporan harus diorganisasikan sedemikian rupa dengan sistem pengkodean yang teratur sehingga mudah dibaca dan diikuti oleh pembaca. Laporan yang sistematis juga menunjang unsur kejelasan yang sudah diciptakan oleh unsur-unsur bahasa.
5. Objektif yakni penulis laporan tidak boleh memasukkan selera pribadi ke dalam laporannya. Pelapor harus bersikap netral dan memakai ukuran umum dalam menilai sesuatu.
6. Tepat waktu, ketepatan waktu mutlak diperlukan karena keterlambatan laporan bisa mengakibatkan keterlambatan pengambilan keputusan.

C. Jenis Pelaporan

Akdon (2011:205-207) menyatakan bahwa laporan terdiri atas beberapa jenis yaitu menurut formalitas, unit organisasi, fungsi, waktu, status wewenang, hubungan penulis dan pembaca, dan lahiriah. Faizul menuliskan jenis laporan berdasarkan tiga golongan yaitu maksud laporan, bentuk laporan, dan waktu penyampaian.

1. Laporan menurut formalitas
 - a. Laporan formal disajikan secara lahiriah dengan kebutuhan peristiwa resmi.

- b. Laporan informal disajikan secara lahiriah dan disampaikan dengan kalimat yang cocok dengan kebutuhan peristiwa tidak resmi.
2. Laporan menurut unit organisasi
 - a. Laporan keuangan
 - b. Laporan akunting
 - c. Laporan produksi
 - d. Laporan pemasaran
 - e. Laporan keorganisasian
 3. Laporan menurut maksud pelaporan
 - a. Laporan informatif yaitu laporan yang dimaksudkan untuk memberi informasi dan bukan dimaksudkan untuk memberi analisis atau rekomendasi. Titik pentingnya adalah pemberian informasi yang akurat dan terinci.
 - b. Laporan rekomendasi yaitu laporan yang di samping memberikan informasi juga menyertakan pendapat pelapor dengan maksud memberikan rekomendasi (usul yang tidak mengikat). Meski demikian akurasi dan rincian informasi tetap diperlukan supaya rekomendasi yang diberikan juga meyakinkan.
 - c. Laporan analitis yaitu laporan yang memuat sumbangan pikiran pelapor bisa berupa pendapat atau saran, setelah melalui analitis yang matang dan mendalam. Kebanyakan laporan akademis berada pada kategori ini.
 - d. Laporan pertanggungjawaban, dimana pelapor memberi gambaran tentang pekerjaan yang sedang dilaksanakan (*progress report*) atau sudah dilaksanakan (bersifat evaluatif).
 - e. Laporan kelayakan (*feasibility report*). Pelapor menganalisis suatu situasi atau masalah secara mendalam untuk menuju penilaian yang bersifat pilihan (layak atau tidak). Berbagai alternatif dianalisis, kemudian ditentukan mana yang lebih baik.
 4. Laporan menurut fungsi
 - a. Laporan informatif yang menyajikan data mengenai suatu hal.
 - b. Laporan eksaminatif yang menyajikan data terolah, analisa, dan interpretasi atas data tersebut.

b. *Exception report*

Laporan ini seperti *variance report*, tetapi beberapa kuota atau batasan dibuat untuk suatu proses atau aktivitas. Laporan ini dibuat hanya ketika beberapa proses atau aktivitas tidak sesuai dengan batasan atau kuota.

D. Pertanggungjawaban (Akuntabilitas)

Evaluator sangat berperan terhadap kemajuan organisasi, oleh karena itu evaluator harus mencerminkan perannya dalam mengevaluasi setiap kegiatan (Farida Yusuf Tayibnafis, 2000:136-137). *Pertama*, sebagai penolong dan penasihat terhadap perencana dan pengembang program. Pada waktu program baru mulai dikerjakan, evaluator akan dipanggil untuk menerangkan dan memonitor kegiatan program, memeriksa kemajuan dan pencapaian program, perubahan sikap, melihat masalah-masalah yang potensial, dan melihat bagian-bagian yang memerlukan perbaikan. *Kedua*, evaluator bertanggung jawab dan bertugas membuat pernyataan singkat tentang pengaruh umum dan pencapaian program. Dalam hal ini evaluator harus menyiapkan laporan tertulis yang harus diserahkan kepada pimpinan atau direktur program. Laporan berisi tentang penjelasan program, pencapaian tujuan umum program, pencatatan hasil-hasil yang diharapkan, dan pembuatan perbandingan dengan program-program alternatif.

McKinsey dan Howard (Akdon, 2011:208) menyatakan akuntabilitas adalah suatu keadaan dimana seseorang yang memiliki dan menggunakan sesuatu kewenangan tertentu diharapkan dapat dikendalikan, dan pada kenyataannya memang terbatas ruang lingkup penggunaan kekuasaan dan kewenangannya itu oleh instrumen pengendalian eksternal, termasuk oleh sistem nilai internal yang berlaku dalam institusi yang bersangkutan.

Ruang lingkup akuntabilitas menurut McKinsey dan Howard (Akdon, 2011:209) mencakup hal berikut.

1. Akuntabilitas fiskal yaitu pertanggungjawaban atas penggunaan atau pemanfaatan dana publik.

2. Akuntabilitas hukum/legal yaitu pertanggungjawaban untuk penataan atas aturan-aturan hukum dan perundang-undangan yang berlaku.
3. Akuntabilitas program yaitu pertanggungjawaban atas pelaksanaan suatu program tertentu.
4. Akuntabilitas proses yaitu pertanggungjawaban atas pelaksanaan aturan tata kerja atau prosedur kerja.
5. Akuntabilitas kinerja yaitu pertanggungjawaban atas hasil-hasil pelaksanaan pekerjaan/tugas yang diberikan.

JD Steward mengemukakan lima tingkatan akuntabilitas publik yaitu sebagai berikut (Akdon, 2011:209-210).

1. Level 1. Akuntabilitas kebijakan (*policy accountability*) yaitu seleksi kebijakan yang ditetapkan dan ditolak (mencakup nilai-nilai).
2. Level 2. Akuntabilitas program (*programme accountability*), pemenuhan atau pencapaian sasaran-sasaran program (*outcomes and effectiveness*).
3. Level 3. Akuntabilitas kinerja (*performance accountability*), mencakup nilai-nilai efisiensi operasional pemerintahan.
4. Level 4. Akuntabilitas proses (*process accountability*), mencakup penggunaan dan pelaksanaan prosedur-prosedur kerja dan instrumen-instrumen kerja yang memadai dalam penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan .
5. Level 5. Akuntabilitas hukum dan perundang-undangan (*probity and legality accountability*) yaitu pertanggungjawaban yang meliputi kepatuhan dan ketaatan pada hukum dan peraturan perundang-undangan ataupun kepatuhan terhadap rencana.

E. Laporan Pelaksanaan Program

Waktu merupakan hal yang amat penting diperhatikan apabila informasi akan dipakai. Serahkan hasil evaluasi sesuai dengan waktu dan pola kerja pembuat keputusan. Apabila informasi datang terlalu dini, maka pengaruhnya akan hilang, dan jika informasi datang terlambat, jelas pelaporan tidak ada gunanya lagi.

Keputusan yang kurang benar dan tepat dapat terjadi karena informasi yang tidak lengkap. Hal tersebut dapat dihindari apabila

diketahui sebelumnya, apa, siapa, dan bagaimana keputusan dilakukan. Tidak kalah pentingnya yaitu mengetahui pemakai primer dan sekunder, kebutuhan mereka, dan waktu yang tepat ketika mereka memakai informasi.

Dalam membentuk kepekaan terhadap kebutuhan pemakai, maka harus digalang hubungan baik dengan pemakai. Seorang evaluator yang baik harus dapat berempati dengan klien, mengerti dan mengenalnya, dapat membina hubungan akrab yang tulus, menjadi pendengar yang baik, dapat menerjemahkan dengan tepat kebutuhan dan keinginan sponsor atau pemakai sambil membangun kepercayaan terhadap penemuannya sebagai dasar untuk pemakaian apa yang ditemukannya.

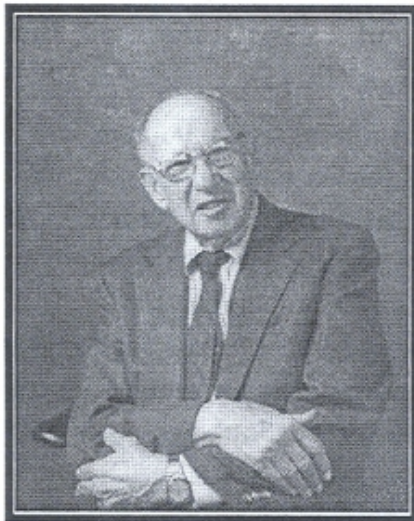
Membuat atau mengembangkan rencana laporan merupakan tugas yang rumit. Banyak faktor harus diingat selama membuat dan mengembangkannya. Buatlah tabel atau peta yang *up to date* dan menggambarkan pemakai yang dimaksud, minat mereka, dan mekanisme laporan (Farida Yusuf Tayibnafis, 2000:145).

1. Buatlah daftar pemakai primer, dan bila ada juga pemakai sekunder yang akan dipengaruhi. Buatlah jadwal pertemuan yang diinginkan bagi setiap orang. Hal tersebut dapat mengingatkan berapa lama telah berlaku sejak pertemuan terakhir, tetapi kontak merupakan hal penting untuk lebih meyakinkan pemakaian penemuan.
2. Tambahkan dalam daftar keterangan singkat tentang apa yang diketahui tentang pemakai, hubungan mereka dengan program, ciri-ciri khusus, minat khusus mereka terhadap evaluasi, dan seleranya dalam berkomunikasi.
3. Buatlah garis besar tentang semua kegiatan evaluasi, dan tandailah semua jatuh tempo untuk laporan-laporan yang formal.
4. Catatlah hal-hal lain dalam proses evaluasi dan dalam rencana pemakaian bila Anda dapat memberikan informasi yang relevan. Apabila sumber memungkinkan, tambahkan hal-hal penting lainnya, misalnya memo, laporan-laporan tentang rapat, dan beberapa kegiatan yang diperkirakan akan dilakukan, pertemuan-pertemuan yang dianggap penting dengan orang-orang program.
5. Gunakan informasi dari *chart* tersebut, aturlah waktu atau jadwalkan sehingga tanggal-tanggal laporan tertentu dapat dilacak, jadwalkan bagi tiap pemakai dan saat laporan Anda telah selesai untuk diserahkan.

TOKOH-TOKOH MANAJEMEN

A. PETER F. DRUCKER

*"Efficiency is doing things right; effectiveness is doing the right things",
"Management is doing things right; leadership is doing the right things",
"The best way to predict the future is to create it."
(Peter F. Drucker, 1909-2005)*



Peter F. Drucker merupakan penulis buku manajemen yang paling populer. Dia dilahirkan di Vienna, Austria pada tanggal 19 Nopember 1909. Guru taman kanak-kanaknya mengajarkan konsep manajemen. Sekolah Dasarnya memfokuskan pada apa yang bisa diperbuat dan guru agamanya bertanya: "What do you want to be remembered for?".

Tahun 1920-an, Peter Drucker pindah dari Austria ke Jerman untuk belajar hukum (*admiralty law*) di Universitas Hamburg, sebelum akhirnya transfer ke Frankfurt University, dan belajar hukum di malam hari. Menjadi editor senior untuk masalah luar negeri dan bisnis pada koran Frankfurt terbesar yaitu The Frankfurter General-Anzeiger.

Pada tahun 1930-an, dia memperoleh Ph.D. di bidang hukum internasional dari Frankfurt University. Kemudian ia pindah ke London sesudah salah satu tulisannya dilarang dan dibakar oleh pemerintah Nazi. Kemudian ia mulai mengajar *part-time* di Sarah Lawrence College. Ia menikahi Married Doris Schmitz, dan pindah ke Amerika Serikat sebagai koresponden untuk koran Inggris termasuk The Financial Times.

Pada tahun 1940-an, ia menjadi penulis reguler untuk Wall Street Journal selama 20 Tahun. Dia mempublikasikan artikel di jurnal profesional *The Economist*, *Harvard Business Review*, *The Atlantic Monthly*, *Financial Times*, *Foreign Affairs*, *Fortune Inc.*, dan *Harper's Magazine*. Kemudian ia memasuki pekerjaan konsultan dengan spesialis pada strategi dan kebijakan pemerintahan, bisnis, dan organisasi *non-profit* yang kemudian melahirkan buku yang terkenal *Concept of The Corporation* (1945). Drucker Ia menjadi profesor filsafat dan politik di *Bennington College* di Bennington dari Tahun 1942-1949. Ia pun menjadi kolumnis pada *The Wall Street Journal*.

Dari Tahun 1949-1971 ia bergabung dengan New York University sebagai profesor manajemen. Kemudian ia memulai pekerjaan konsultasi untuk Sears Roebuck. Tahun 1960-an, Peter Drucker tetap berada di New York University dimana ia memperoleh *NYU Presidential Citation*, penghargaan paling tinggi yang diberikan universitas. Tahun 1971-2002, ia menjadi *Clarke Professor of Social Science and Management at The Claremont Graduate School in California*. Dia juga menerima posisi sebagai pengajar di *Oriental Art at Pomona College*. Ia ditunjuk sebagai anggota *Board of The Asian Art museum* di San Francisco. Ia memulai kontrak 20 tahun sebagai kolumnis bulanan untuk halaman editorial *The Wall Street Journal*.

Tahun 1980-an, *The Claremont Graduate Centre of Management* menggunakan nama Peter Drucker sebagai bagian dari pusat manajemen di universitas (Claremont) tersebut. Ia mempublikasikan delapan buku baru disamping tetap aktif sebagai pengajar di konsultan. Tahun 1990, Peter Drucker menjadi *The Godkin Professor at Harvard University*. *The Drucker Centre* menjadi *the Peter F. Drucker Graduate School of Management at The Claremont Graduate University*.

Peter F. Drucker adalah seorang Penulis, ekolog sosial dan Konsultan manajemen, dia juga seorang guru. Dia biasa disebut sebagai Bapak manajemen modern. Ratusan artikel ilmiah populer serta 39 bukunya yang telah diterjemahkan ke dalam lebih dari 30 bahasa menjelaskan bagaimana manusia diorganisir pada setiap sektor masyarakat bisnis, pemerintah, maupun organisasi *non-profit*. Tulisan-tulisannya juga berhasil memprediksi berbagai peristiwa yang terjadi pada abad ke-20 seperti privatisasi dan desentralisasi, kebangkitan Jepang

sebagai kekuatan ekonomi dunia, peran pemasaran yang semakin meningkat; dan kebutuhan akan sebuah masyarakat informasi. Pada tahun 1959, Drucker memperkenalkan istilah "pemikiran Pekerja" (*knowledge worker*). Drucker menciptakan delapan seri film pendidikan berdasarkan buku manajemen dan 10 kursus online manajemen dan strategi bisnis. Dia adalah seorang kontributor untuk majalah dan kolumnis untuk Wall Street Journal 1975-1995. Drucker dianugerahi Presidential Medal of Freedom pada bulan Juli 2002 oleh Presiden George W. Bush sebagai pengakuan untuk karyanya di bidang manajemen. Dia menerima gelar doktor kehormatan dari universitas di Amerika Serikat, Belgia, Ceko, Slowakia, Inggris, Jepang, Spanyol dan Swiss.

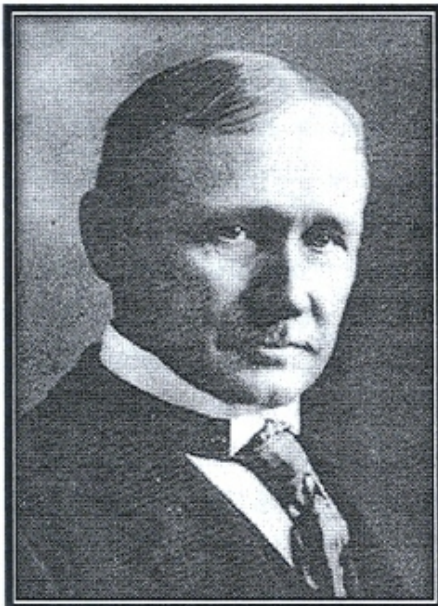
Tanggal 11 November di tahun 2005, Peter F. Drucker yang oleh majalah *Business Week* digelar "Sang Penemu Manajemen" yang meninggal dunia pada usia 96 tahun di California, Amerika Serikat. Beliau meninggal dunia dengan meninggalkan tulisan-tulisan manajemen yang memukau, yang sering dijadikan patokan banyak akademisi maupun praktisi manajemen dan bisnis. Karyanya yang monumental, yang sering dijadikan referensi adalah buku berjudul *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Drucker menghabiskan masa hidupnya sebagai pengajar dan menjadi konsultan di beberapa perusahaan besar.

Bapak Manajemen, di samping handal menuliskan dengan tulisan yang runtut, pertanyaan-pertanyaan yang diajukan terasa berkelas. Salah satunya sebuah pertanyaan yang diajukan kepada Jack Welch di tahun 1981 ketika tidak lama Welch menjabat menjadi CEO GE di kantor pusatnya, New York. "Jika Anda sedang menyelami sebuah bisnis, apa yang akan Anda lakukan?", tanyanya kepada Welch. "Dan jika jawabannya 'tidak', apa yang Anda lakukan?" sambungnya.

Berdasarkan pertanyaan tersebut, Welch akhirnya mengutarakan "rules" yang sering diulang-ulang dalam buku teks manajemen dan *case study* di kelas-kelas MBA. "Jika sebuah bisnis dalam lingkungan group GE tidak bisa menjadi No.1 atau No.2 di bidangnya, *the business would have to be fixed, sold, or closed*". Ungkapan Welch berdasarkan *insight* pertanyaan Drucker, menyebabkan GE tumbuh menjelma menjadi perusahaan yang sehat dan kuat, dan Jack Welch sendiri dikenang sebagai CEO monumental dalam sejarah manajemen.

Drucker adalah "pemerhati" yang detail dan jeli. Kalau Anda sempatkan membaca tulisan Drucker tentang Teori Bisnis, tulisan itu tidak hanya "menganalisis" tetapi juga mampu "mengupas" serangkaian masalah yang sering terjadi. Sebuah cerita menarik tentang Chrysler, General Motors dan Ford di era 80-90-an akibat digempur mobil impor dari Jepang yang lebih kecil dan murah. Sebuah cerita yang cukup menginspirasi yang mengingatkan perlunya "teori bisnis" diuji terus menerus. Bukan untuk dijadikan patokan dengan membabi buta.

B. FREDERICK WINSLOW TAYLOR (*Development of Scientific Management*)



Frederick Winslow Taylor dikenal sebagai Bapak manajemen ilmiah (*scientific management*), dan dia juga salah satu konsultan manajemen pertama kali. Dia dilahirkan pada tanggal 20 Maret 1856 di Philadelphia, Pennsylvania, Amerika Serikat, dan meninggal Tanggal 21 Maret 1915 pada usia 59 tahun. Dia adalah insinyur mekanik yang berusaha mencari metode untuk memperbaiki efisiensi industri dan merupakan pimpinan intelektual Gerakan Efisiensi. Taylor dilahirkan dari

keluarga berada dari ayah Franklin Taylor dan ibu Emily Annette. Ayahnya adalah pengacara lulusan Princeton, dan mengembangkan kekayaannya melalui *mortgages*. Taylor dididik oleh ibunya kemudian melanjutkan studi selama dua tahun di Perancis dan Jerman, kemudian mengelilingi Eropa selama 18 bulan. Pada tahun 1872, dia masuk ke *Philips Exeter Academy* di Exeter, New Hampshire, Amerika Serikat. Setelah lulus, Taylor melanjutkan studinya di Harvard Law. Tetapi karena mempunyai masalah dengan penglihatannya, sesudah depresi pada tahun 1873, Taylor mengubah arah pendidikannya. Taylor bekerja di perusahaan manufaktur pompa, Enterprise Hydraulic Works di

Philadelphia, Amerika Serikat. Karir Taylor berkembang, dan tahun 1878 menjadi a machine shop laborer di Midvale Steel Work. Di Midvale karir Taylor berkembang, mulai dari gang-boss, *foreman* (pengawas), *research director* (direktur penelitian), dan akhirnya menjadi kepala insinyur (*chief engineer*). Taylor kemudian menjadi mahasiswa di Stevanus Institute of Technology, belajar melalui korespondensi, dan memperoleh gelar insinyur mesin pada tahun 1883. Pada tanggal 3 mei 1884, dia menikahi Louise M. Spooner dari Philadelphia. Mereka mengadopsi tiga anak yatim piatu yaitu Kempton, Robert, dan Elizabeth pada tahun 1901.

Pada tahun 1893, Taylor membuka kantor konsultan di Philadelphia memfokuskan pada Sistematisasi manajemen pabrik dan efisiensi manufaktur. Pada tahun 1898 Taylor bergabung dengan Bethlehem Steel, dimana dia dan Maunsel White, dan timnya mengembangkan peralatan baja kecepatan tinggi (*high speed steel*). Dia memperoleh penghargaan medali emas pada saat eksibisi di Paris tahun 1900, dan memperoleh penghargaan pada tahun 1900 *The Elliot Cresson Medal* oleh Franklin Institute, Philadelphia.

Pada tanggal 19 Oktober 1906 Taylor memperoleh Doktor Honoris Cause dari The University of Pennsylvania. Dia kemudian menjadi profesor di The Tuck School of Business di Dartmouth College. Tahun 1915, Taylor terkena penyakit pneumonia yang menyebabkan kematian.

Taylor menerbitkan bukunya yang berjudul *The Principles of Scientific Management* pada tahun 1911. Prinsip ilmiah Taylor terdiri atas empat hal:

- a. Menggantikan *rule of thumb* (kepercayaan yang tidak ada dasarnya) dengan metode yang berdasarkan studi ilmiah.
- b. Memilih, melatih, dan mengembangkan secara ilmiah setiap pekerja bukannya membiarkan pekerja berkembang sendiri.
- c. Memberikan instruksi dan pengawasan terhadap pekerja dalam pelaksanaan kegiatannya.
- d. Membagi kerja sama porsinya antara manajer dengan pekerja, sehingga manajer bisa menerangkan prinsip-prinsip manajemen ilmiah untuk perencanaan kerja dan pekerja bisa menjalankan tugasnya.

Taylor menekankan pentingnya standardisasi dan spesialisasi dalam proses kerja. Menurut pendapatnya, jika dilakukan studi yang mendalam maka akan ditemukan satu metode kerja terbaik untuk proses kerja tertentu yang hasilnya adalah peningkatan produktivitas tersebut. Salah satu studinya yang terkenal adalah studi gerakan dan waktu (*the time and motion study*). Dalam teori tersebut Taylor akan memecah suatu pekerjaan ke dalam beberapa menitnya (*shovels*).

F.W. Taylor adalah seorang manajer dan penasihat perusahaan, serta merupakan salah seorang tokoh manajemen terbesar. Dia menerapkan cara-cara ilmu pengetahuan untuk memecahkan masalah dalam perusahaan, dan dari hasil analisisnya menetapkan beberapa prinsip yang menggantikan sistem coba-coba yang lazim pada masanya. Ia sampai pada suatu kesimpulan bahwa hasil yang memuaskan akan diperoleh perusahaan industri dengan melaksanakan pekerjaan yang sudah direncanakan dan manajer memerhatikan dengan seksama, baik unsur-unsur mesin maupun unsur-unsur manusia.

Peninggalan Taylor yang paling terkenal dalam ilmu manajemen adalah ide tentang penggunaan metode ilmiah dalam manajemen. Ide ini muncul ketika Taylor merasa kurang puas dengan ketidakefisienan pekerja di perusahaannya. Ketidakefisienan itu muncul karena mereka menggunakan berbagai macam teknik yang berbeda untuk pekerjaan yang sama—nyaris tak ada standar kerja di sana. Selain itu, para pekerja cenderung menganggap gampang pekerjaannya. Taylor berpendapat bahwa hasil dari para pekerja itu hanyalah sepertiga dari yang seharusnya. Taylor kemudian, selama 20 tahun, berusaha keras mengoreksi keadaan tersebut dengan menerapkan metode ilmiah untuk menemukan sebuah "teknik terbaik" dalam menyelesaikan tiap-tiap pekerjaan

Berdasarkan pengalamannya itu, Taylor membuat sebuah pedoman yang jelas tentang cara meningkatkan efisiensi produksi. Pedoman tersebut adalah:

1. Kembangkanlah suatu ilmu bagi tiap-tiap unsur pekerjaan seseorang, yang akan menggantikan metode lama yang bersifat untung-untungan.
2. Secara ilmiah, pilihlah dan kemudian latihlah, ajarilah, atau kembangkanlah pekerja tersebut.

3. Bekerja samalah secara sungguh-sungguh dengan para pekerja untuk menjamin bahwa semua pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip ilmu yang telah dikembangkan tadi.
4. Bagilah pekerjaan dan tanggung jawab secara hampir merata antara manajemen dan para pekerja. Manajemen mengambil alih semua pekerjaan yang lebih sesuai baginya daripada bagi para pekerja.

Pedoman ini mengubah drastis pola pikir manajemen ketika itu. Jika sebelumnya pekerja memilih sendiri pekerjaan mereka dan melatih diri semampu mereka, Taylor mengusulkan manajemenlah yang harus memilihkan pekerjaan dan melatihnya. Manajemen juga disarankan untuk mengambil alih pekerjaan yang tidak sesuai dengan pekerja, terutama bagian perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengontrolan. Hal ini berbeda dengan pemikiran sebelumnya di mana pekerjalah yang melakukan tugas tersebut.

C. HENRY FAYOL

Henry Fayol dilahirkan Istanbul, Turki pada tanggal 29 Juli 1841 dan meninggal pada tanggal 19 Nopember 1925 di Paris, Perancis. Dia adalah insinyur pertambangan yang juga ikut mengembangkan secara independen teori manajemen ilmiah dan teori administrasi bisnis. Ayah Fayol adalah seorang insinyur, ketika keluarga Fayol kembali ke Prancis tahun 1847, Fayol belajar di sekolah *Ecole Nationale Supérieure des Mines* di *Saint-Etienne*. Ketika di berusia 19 Tahun, dia bekerja sebagai insinyur di perusahaan pertambangan *Compagnie de Commentry-Fourchambeau-Decaseville* di *Commentry*. Dia menjadi direktur pada tahun 1888, ketika perusahaan tersebut mempunyai pekerja sekitar 1000 orang, dan tetap memegang posisi tersebut sampai Tahun 1918. Pada tahun 1900, perusahaan tersebut merupakan salah satu perusahaan penghasil besi dan baja terbesar di Perancis, dan dianggap sebagai industri yang penting.

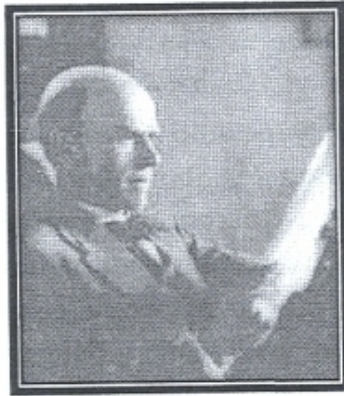
Pada tahun 1916, dia mempublikasikannya ke dalam buku *Administration Industrielle et Generale* hanya beberapa tahun setelah F.W. Taylor menerbitkan bukunya *Principle of Scientific Management*. Fayolism (teori manajemen Fayol) menyebutkan 6 fungsi manajemen dan 14 prinsip manajemen. Keenam fungsi manajemen tersebut yang

kita kenal dengan *forecasting, planning, organizing, commanding, coordinating, dan controlling.*

D. HERBERT ALEXANDER SIMON

Herbert Alexander Simon merupakan seorang peneliti di bidang administrasi umum, psikologi kognitif, ilmu komputer, ilmu ekonomi, dan filsafat. Herbert A. Simon lahir di Milwaukee, Wisconsin, Amerika Serikat pada tanggal 15 Juni 1916. Gelar sarjananya diraih pada tahun 1936 di University of Chicago. Pada tahun 1942 Ia juga meraih gelar Ph.D. di bidang Ilmu Politik dari universitas yang sama, dengan disertasinya mengenai administrasi umum. Disertasinya ini kemudian diterbitkan dengan judul *Administrative Behavior*, dan konsep-konsep yang dikembangkan dalam buku inilah yang akhirnya membuat Simon menerima penghargaan Nobel. Simon sempat bekerja di Berkeley dan di Illinois Institute of Technology dan Sejak tahun 1949, Simon bekerja di Carnegie Mellon University. Simon mendapat penghargaan Turing Award dari ACM, bersama Allen Newell atas jasanya dalam memberikan kontribusi yang besar di bidang kecerdasan buatan, psikologi manusia dan pengolahan senarai tahun 1975. Pada tahun 1978 Simon juga mendapat penghargaan Nobel di bidang Ekonomi, atas penelitiannya di bidang pengambilan keputusan pada organisasi ekonomi. Salah satu konsep temuannya antara lain adalah istilah rasionalitas terbatas dan keterpuasan (*satisfying*). Pada tahun 1956, bersama Allen Newell, Simon mengembangkan Logic Theory Machine dan program General Problem Solver (GPS) (1957). GPS adalah metode penyelesaian masalah dengan cara memisahkan strategi pemecahan permasalahan dari informasi/data yang spesifik tentang masalah itu sendiri. Kedua program ini dikembangkan dengan menggunakan bahasa IPL (Information Processing Language) (1956) yang dikembangkan oleh Newell, Cliff Shaw dan Simon. Simon meninggal pada tanggal 9 Februari 2001.

E. G. ELTON MAYO (Hawthorne Studies)



George Elton Mayo (lahir 26 Desember 1880 dan meninggal 7 September 1949 pada umur 68 tahun) adalah seorang psikolog, sosiolog, dan teoritikus organisasi kelahiran Australia. Mayo dikenal karena penelitian-penelitiannya serta perannya dalam Hawthorne Studies. Ia mengajar di University of Queensland dari 1919 hingga 1923, sebelum pindah ke University of Pennsylvania. Ia juga mengajar di Harvard Business School pada tahun 1926–1947, di mana ia menjadi profesor di bidang penelitian industrial (*industrial research*). Pada tanggal 18 April 1913, ia menikah dengan Dorothea McConel di Brisbane dan mendapatkan 2 putri dari perkawinannya.

F. ROBERT TANNENBAUM



Robert Tannenbaum Lahir di Cripple Creek, Colorado pada Tahun 1916. Robert Tannenbaum sangat mempengaruhi bidang pengembangan organisasi selama lebih dari 50 tahun, mulai dari keyakinan yang mendalam tentang pentingnya kesadaran pribadi dan kapasitas masyarakat untuk mengembangkan diri secara psikologis. Tannenbaum adalah seorang pelopor kontributor pertimbangan sumber daya manusia sebagai aset perusahaan. Dari tahun 1950-an hingga 1970-an ia berperan dalam membangun Graduate School of Management UCLA sebagai pusat utama pemikiran dan praktek di bidang pengembangan organisasi dan pelatihan kepemimpinan. Karya intelektual Bob Tannenbaum yaitu menggambarkan dimana suatu sistem organisasi bukanlah sebagai mesin dengan bagian tubuh manusia yang saling dipertukarkan, tetapi sebagai komunitas yang hidup yang dapat dirancang untuk memungkinkan orang untuk tumbuh dan belajar untuk mencapai tujuan bisnis. Manajemen dibagi dalam kategori utama

otokratik, paternalistik, dan demokratis. Ide ini dikembangkan lebih lanjut oleh Robert Tannenbaum, yang berpendapat bahwa gaya kepemimpinan tergantung pada keadaan yang berlaku, sehingga pemimpin harus melatih berbagai macam gaya manajemen. Robert Tannenbaum meninggal pada Tahun 2003.

G. ERNEST DALE



Ernest Dale lahir di Hamburg, Jerman. Dia merupakan seorang konsultan di berbagai perusahaan besar, seorang profesor dan penulis buku manajemen terlaris. Dale meraih dua gelar di bidang ekonomi dari Universitas Cambridge di akhir 1930-an dan ia menerima gelar doktor di bidang ekonomi dari Yale pada tahun 1950 dan mengajar administrasi bisnis di Universitas Columbia dan Wharton School di University of Pennsylvania.

Ernest Dale adalah penulis dari selusin buku, termasuk buku manajemen terlaris *Teori dan Praktek*. Untuk tulisannya ia telah memenangkan penghargaan dan hadiah Newcomen McKinsey, dan beberapa dari karya-karyanya telah diterbitkan dalam banyak bahasa. Ia menjadi konsultan untuk IBM, DuPont, Renault, Olivetti, Unilever dan perusahaan raksasa lainnya, dan seorang direktur di Upjohn dan Yayasan Tolstoy. Sering diwawancarai, ia terkenal karena teknik investigasi sendiri, seperti parlaying wawancara yang menyebabkan pemulihan kertas hilang yang memberikan penerangan baru tentang pendekatan kelompok dirintis di DuPont. Ernest Dale meninggal pada tanggal 16 Agustus di usia 79 Tahun.

H. MAX WEBER (*Bureaucratic Organizations Advocated*)



Max Weber lahir di Erfurt, Jerman, 21 April 1864, berasal dari keluarga kelas menengah. Perbedaan penting antara kedua orang tuanya berpengaruh besar terhadap orientasi intelektual dan perkembangan psikologi Weber. Ayahnya seorang birokrat yang kedudukan politiknya relatif penting dan menjadi bagian dari kekuasaan politik yang mapan dan sebagai akibatnya menjauhkan diri dari setiap aktivitas dan idealisme yang memerlukan pengorbanan pribadi atau yang dapat menimbulkan ancaman terhadap kedudukannya dalam sistem. Ayah Weber adalah seorang yang menyukai kesenangan duniawi dan dalam hal ini, juga dalam berbagai hal lainnya, ia bertolak belakang dengan istrinya. Ibu Max Weber adalah seorang Calvinis yang taat, wanita yang berupaya menjalani kehidupan prihatin (*asetic*) tanpa kesenangan seperti yang sangat menjadi dambaan suaminya. Perhatiannya kebanyakan tertuju pada aspek kehidupan akhirat; ia terganggu oleh ketidaksempurnaan yang dianggapnya menjadi pertanda bahwa ia tidak ditakdirkan akan mendapat keselamatan di akhirat. Perbedaan mendalam antara kedua pasangan ini menyebabkan ketegangan perkawinan mereka dan ketegangan ini berdampak besar terhadap Weber.

Karena tak mungkin menyamakan diri terhadap pembawaan orang tuanya yang bertolak belakang itu, Weber kecil lalu berhadapan dengan suatu pilihan jelas (Marianne Weber, 1975:62). Mula-mula ia memilih orientasi hidup ayahnya, tetapi kemudian tertarik makin mendekati orientasi hidup ibunya. Apapun pilihannya, ketegangan yang dihasilkan oleh kebutuhan memilih antara pola yang berlawanan itu berpengaruh negatif terhadap kejiwaan Weber. Ketika berumur 18 tahun Weber pergi dari rumah, belajar di Universitas Heidelberg. Weber telah menunjukkan kematangan intelektual, tetapi ketika masuk universitas ia masih tergolong terbelakang dan pemalu dalam bergaul. Sifat ini cepat berubah ketika ia condong pada gaya hidup ayahnya dan bergabung dengan kelompok mahasiswa saingan kelompok mahasiswa ayahnya dulu. Secara sosial ia mulai berkembang, sebagian karena terbiasa minum bir dengan teman-temannya. Lagipula ia dengan bangga

memamerkan parutan akibat perkelahian yang menjadi cap kelompok persaudaraan mahasiswa seperti itu. Dalam hal ini Weber tidak hanya menunjukkan jati dirinya sama dengan pandangan hidup ayahnya tetapi juga pada waktu itu memilih karir bidang hukum seperti ayahnya.

Setelah kuliah tiga semester Weber meninggalkan Heidelberg untuk dinas militer, dan tahun 1884 ia kembali ke Berlin, ke rumah orang tuanya, dan belajar di Universitas Berlin. Ia tetap disana hampir 8 tahun untuk menyelesaikan studi hingga mendapat gelar Ph.D. dan menjadi pengacara serta mulai mengajar di Universitas Berlin. Dalam proses itu minatnya bergeser ke ekonomi, sejarah dan sosiologi yang menjadi sasaran perhatiannya selama sisa hidupnya. Selama 8 tahun di Berlin, kehidupannya masih tergantung pada ayahnya, suatu keadaan yang segera tidak disukainya. Pada waktu bersamaan ia beralih lebih mendekati nilai-nilai ibunya dan antipatinya terhadapnya meningkat. Ia lalu menempuh kehidupan prihatin (*ascetic*) dan memusatkan perhatian sepenuhnya untuk studi. Misalnya, selama satu semester sebagai mahasiswa, kebiasaan kerjanya dilukiskan sebagai berikut: "Dia terus mempraktikkan disiplin kerja yang kaku, mengatur hidupnya berdasarkan pembagian jam-jam kegiatan rutin sehari-hari ke dalam bagian-bagian secara tepat untuk berbagai hal. Berhemat menurut caranya, makan malam sendiri di kamarnya dengan 1 pon daging sapi dan 4 buah telur goreng" (Mitzman, 1969/1971:48; Marianne Weber, 1975:105). Jadi, dengan mengikuti ibunya, Weber menjalani hidup prihatin, rajin, bersemangat kerja, tinggi dalam istilah modern disebut *Workaholic* (gila kerja). Semangat kerja yang tinggi ini mengantarkan Weber menjadi profesor ekonomi di Universitas Heidelberg pada 1896. Pada 1897, ketika karir akademis Weber berkembang, ayahnya meninggal setelah terjadi pertengkaran sengit antara mereka. Tak lama kemudian Weber mulai menunjukkan gejala yang berpuncak pada gangguan saraf. Sering tidak bisa tidur atau bekerja, dan enam atau tujuh tahun berikutnya dilaluinya dalam keadaan mendekati kehancuran total. Setelah masa kosong yang lama, sebagian kekuatannya mulai pulih di tahun 1903, tapi baru pada 1904, ketika ia memberikan kuliah pertamanya di Amerika yang berlangsung selama 6,5 tahun, Weber mulai mampu kembali aktif dalam kehidupan akademis tahun 1904 dan 1905 ia menerbitkan salah satu karya terbaiknya *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*.

Dalam karya ini Weber mengumumkan besarnya pengaruh agama ibunya di tingkat akademis. Weber banyak menghabiskan waktu untuk belajar agama meski secara pribadi ia tidak religius.

Meski terus diganggu oleh masalah psikologis, setelah 1904 Weber mampu memproduksi beberapa karya yang sangat penting. Ia menerbitkan hasil studinya tentang agama dunia dalam perspektif sejarah dunia (misalnya Cina, India, dan agama Yahudi kuno). Menjelang kematiannya (14 Juni 1920) ia menulis karya yang sangat penting, *Economy and Society*. Meski buku ini diterbitkan, dan telah diterjemahkan ke dalam beberapa bahasa, namun sesungguhnya karya ini belum selesai. Selain menulis berjilid-jilid buku dalam periode ini, Weber pun melakukan sejumlah kegiatan lain. Ia membantu mendirikan *German Sociological Society* di tahun 1910. Rumahnya dijadikan pusat pertemuan pakar berbagai cabang ilmu termasuk sosiologi seperti Georg Simmel, Alfred, maupun filsuf dan kritikus sastra Georg Lucas (Scaff, 1989:186:222). Weber aktif dalam aktivitas politik di masa itu. Ada ketegangan dalam kehidupan Weber dan yang lebih penting, dalam karyanya, antara pemikiran birokratis seperti yang dicerminkan oleh ayahnya dan rasa keagamaan ibunya. Ketegangan yang tak terselesaikan ini meresapi karya Weber maupun kehidupan pribadinya.

I. RALPH STOGDILL (Ohio State Leadership Studies)

Perhatian terhadap seluk beluk kepemimpinan pada hakikatnya sudah ada sejak awalnya yaitu pada waktu manusia hidup berkelompok. Jadi perhatian terhadap keperluan praktis terhadap masalah kepemimpinan sudah tua umurnya, akan tetapi sebuah studi ilmiah tentang kepemimpinan yang modern belum lama ini dilakukan.

Salah satu usaha di bidang ini yang sangat fenomenal adalah acuan kepemimpinan dari hasil studi Ralf M. Stogdill yang dituangkan dalam bukunya "*Handbook of leadership*" (1966), yang sepeninggalnya direvisi dan diperluas edisinya oleh Bernad M. Bass.

Sebenarnya riset kepemimpinan sudah dilakukan AS sejak tahun 1946 yang disponsori kantor riset AL AS yang menghasilkan buku, "*Personal Factors Associated with Leadership A Survey of the Literature*"

(1948) Baru tahun 1966 yayasan "Smith Richardson" di AS telah memberikan saran kepada Ralph M. Stogdill untuk menganalisa secara sistematis dan menelaah kepustakaan kepemimpinan. Pada waktu diperkirakan pekerjaan itu akan dapat diselesaikan dalam waktu dua atau tiga tahun, ternyata proses dan hasilnya jauh lebih besar daripada yang diperkirakan semua.

Stogdill telah merumuskan tugasnya untuk mengumpulkan semua publikasi tentang kepemimpinan yang dapat ditemukan pada waktu itu berupa rangkumannya. buku hasil karya Stogdill ini hanya ditujukan kepada pembaca yang serius yang ingin mengetahui apa hasilnya, siapa yang melakukan riset dan kesimpulan apa yang dapat ditarik dari sejumlah kesimpulan publikasi yang telah dipelajarinya. praktik kepemimpinan menurut Stogdill perlu didasarkan pada temuan-temuan eksperimental yang validitasnya tinggi. Dengan dibantu rekan-rekannya Stogdill menyiapkan Lima ribu abstracts yang relevan dengan topik kepemimpinan yang disurveinya dengan menggunakan metode melalui beberapa tahap antara lain:

1. Mempersiapkan suatu abstraksi yang komprehensif setiap buku dan majalah.
2. Memilih dan memilih lagi semua abstraksi tersebut dalam kategori yang relevan
3. Mengadakan tabulasi semua temuan tentang topik kepemimpinan
4. Mengadakan analisis, merangkumkan dan menafsirkan semua hasilnya.

Bukunya berhasil diterbitkan tahun 1974 dan dijadikan standar di AS untuk ilmu kepemimpinan dan kemudian tahun 1978 beliau meninggal dunia, tetapi sebelumnya ia meminta kepada rekannya Bernard M. Bass seorang guru besar Universitas New York untuk bersama merevisi buku tersebut dan Bass berhasil merevisinya dan diterbitkan kembali tahun 1981.

Ralph M. Stogdill (1905-1978) adalah profesor manajemen dan psikologi di Ohio State University yang menghasilkan karya: "*Individual Behaviour and Group Achievement*" (1959), "*Managers, Employers, Organizations*" (1965). sedangkan Bernard M. Bass adalah profesor di State University of New York yang menghasilkan karyanya, "*Leadership, Psychology and Organizational Behaviour*" (1960), "*Organizational Psychology*

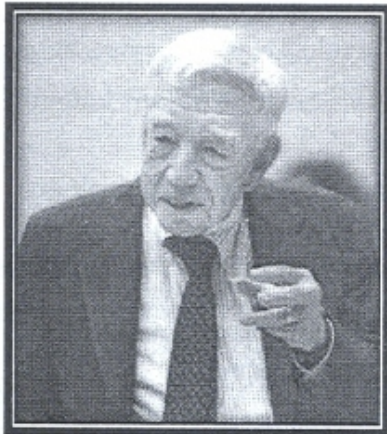
"(1965, 1979), "Assessment of Manager : An International Comparison" (1979), "People, Work and Organizational "(1972, 1981).

Hasil revisi Bass dengan mengedit lebih luas lagi sehingga terbitlah buku standar kepemimpinan "Stogdill's Handbook of Leadership a Survey of Theory and Research" (1981) yang membagi buku ini menjadi delapan bagian.

Ribuan studi kepemimpinan diakhiri dengan tak ada kemajuan, Stogdill dan Bass mengakhiri buku tebal bermutu ini dengan kata-kata:

"Yet when we compare our understanding of leadership in 1980 with what it was thirty years earlier, we can agree with T.R. Mitchell (1979) that there seems to be progress in our field. theory and research are developing and much of what is being done is being used in practice. there is reason for controlled optimism yet the challenges are still there far the years ahead"

J. ALFRED DUPONT CHANDLER, JR



Alfred DuPont Chandler, Jr Lahir di Guyencourt, Delaware, Pada Tanggal 15 September Tahun 1918. Chandler meraih gelar MA Pada Tahun 1947 dan gelar Ph.D. Pada Tahun 1952. Chandler adalah seorang profesor sejarah bisnis di Harvard Business School dan Johns Hopkins University, yang menulis secara ekstensif tentang skala dan struktur manajemen perusahaan modern. Berbagai penghargaan diperoleh Chandler atas

karyanya, yaitu menerima Hadiah Pulitzer dan Bancroft pada Tahun 1978 melalui buku Tangan Terlihat : Revolusi Manajerial dalam bisnis Amerika. Chandler mulai melihat perusahaan skala besar di awal 1960-an. Buku Strategi dan Struktur: Bab dalam Sejarah Enterprise Industri (1962) meneliti organisasi El du Pont de Nemours and Company, Standard Oil of New Jersey, General Motors, dan Sears, Roebuck and Co Ia menemukan bahwa organisasi manajerial dikembangkan dalam menanggapi strategi bisnis korporasi. Buku ini sebagai buku manajemen

paling berpengaruh kesebelas dari abad ke-20 dalam jajak pendapat dari Fellows dari Akademi Manajemen. Dalam buku Chandler membandingkan lingkungan Bisnis Eropa dengan Amerika Serikat. Dia menilai pentingnya struktur bisnis untuk kinerja dan sukses di pasar. Chandler dijuluki sebagai Dekan sejarah Bisnis Amerika oleh World Financial pada tahun 1991. Alfred D. Chandler, Jr pensiun dari Harvard Business School pada Tanggal 30 Juni 1989. Chandler meninggal pada Tanggal 9 Mei Tahun 2007.

K. FRED E. FIEDLER (*Contingency approach to leadership*)



Fred Edward Fiedler lahir di Wina, Austria pada tahun 1922, adalah salah satu peneliti terkemuka di bidang psikologi Industri dan organisasi abad ke-20. Fiedler memperkenalkan Teori Efektivitas kepemimpinan yang merupakan teori kepemimpinan pertama untuk mengukur interaksi antara kepribadian pemimpin dan kontrol situasional pemimpin dalam memprediksi kinerja kepemimpinan. Yang memberikan pendapat bahwa keberhasilan seorang pemimpin tergantung pada interaksi antara karakteristik situasi dan karakteristik pemimpin. Pada tahun 1967 ia memperkenalkan model kontingensi kepemimpinan dengan model kontingensi Fiedler.

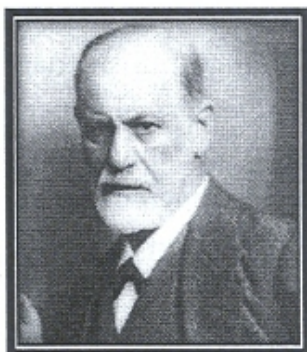
L. FREDRICK HERZBERG (*Dimensions of job satisfaction*)



Frederick Herzberg Irving Lahir di Lynn, Massachusetts Pada Tanggal 18 April Tahun 1923, Dia adalah seorang guru manajemen yang paling berpengaruh, dia seorang konsultan, seorang psikolog Amerika yang menjadi salah satu nama yang paling berpengaruh dalam manajemen bisnis. Dia lulus dari City College pada tahun 1946 dan pindah ke University of Pittsburgh untuk melanjutkan pasca sarjana. Mengajar sebagai profesor psikologi di Case Western

Reserve University di Cleveland dan kemudian pindah ke Universitas Utah di mana ia menjabat sebagai profesor manajemen di perguruan tinggi bisnis.. Pada Tahun 1995, Pers Internasional mengumumkan bahwa buku kerja dan sifat manusia terdaftar sebagai salah satu dari 10 buku paling penting di abad 20 dibidang manajemen. Herberg adalah pembicara pada konferensi Tahunan 1975 dari Institusi Manajemen Kadana. Ia paling terkenal untuk memperkenalkan pengayaan pekerjaan dan mengemukakan teori motivasi berdasar teori dua faktor yaitu faktor Motivator dan Hygiene.

M. SIGMUND FREUD



Sigmund Freud, pemula cikal bakal psikoanalisa, dilahirkan tahun 1856 di kota Freiberg yang kini terletak di CekoSlowakia, tetapi tadinya termasuk wilayah Kerajaan Austria. Tatkala dia berumur empat tahun, keluarganya pindah ke Wina dan di situlah dia menghabiskan hampir seluruh hidupnya. Freud seorang mahasiswa yang jempolan di sekolahnya, meraih gelar sarjana kedokteran dari Universitas Wina tahun 1881. Selama sepuluh tahun berikutnya dia melakukan penyelidikan mendalam di bidang psikologi, membentuk staf klinik psikiatri, melakukan praktek pribadi di bidang neurologi, bekerja di Paris bersama neurolog Perancis kenamaan Jean Charcot dan juga bersama dokter Josef Breuer orang Wina.

Gagasan Freud di bidang psikologi berkembang tingkat demi tingkat. Batu tahun 1895 buku pertamanya Penyelidikan tentang Histeria terbit, bekerja sama dengan Breuer. Buku berikutnya Tafsir Mimpi terbit tahun 1900. Buku ini merupakan salah satu karyanya yang paling orisinal dan sekaligus paling penting, meski pasar penjualannya lambat pada awalnya, tetapi melambungkan nama harumnya. Sesudah itu berhamburan keluar karya-karyanya yang penting-penting, dan pada tahun 1908 tatkala Freud memberi serangkaian ceramah di Amerika Serikat, Freud sudah jadi orang yang betul-betul kesohor. Di tahun 1902 dia mengorganisir kelompok

diskusi masalah psikologi di Wina. Salah seorang anggota pertama yang menggabungkan diri adalah Alfred Adler, dan beberapa tahun kemudian ikut pula Carl Yung. Kedua orang itu akhirnya juga menjadi jagoan ilmu psikologi lewat upaya mereka sendiri.

Freud kawin dan beranak enam. Pada saat-saat akhir hidupnya dia kejangkitan kanker pada tulang rahangnya dan sejak tahun 1923 dan selanjutnya dia mengalami pembedahan lebih dari tiga puluh kali dalam rangka memulihkan kondisinya. Meski begitu, dia tetap menemukan kerja dan beberapa karya penting bermunculan pada tahun-tahun berikutnya. Di tahun 1938 Nazi menduduki Austria dan si Sigmund Freud yang sudah berusia 82 tahun dan keturunan Yahudi itu dipaksa pergi ke London dan meninggal dunia di sana setahun sesudahnya.

Sumbangsih Freud dalam bidang teori psikologi begitu luas daya jangkauannya sehingga tidak gampang menyingkatnya. Dia menekankan arti penting yang besar mengenai proses bawah sadar sikap manusia. Dia tunjukkan betapa proses itu mempengaruhi isi mimpi dan menyebabkan omongan-omongan yang meleset atau salah sebut, lupa terhadap nama-nama dan juga menyebabkan penderitaan atas bikinan sendiri serta bahkan penyakit.

Freud mengembangkan teknik psikoanalisa sebagai suatu metode penyembuhan penyakit kejiwaan, dan dia merumuskan teori tentang struktur pribadi manusia dan dia juga mengembangkan atau mempopulerkan teori psikologi yang bersangkutan dengan rasa cemas, mekanisme mempertahankan diri, ihwal pengkhitanan, rasa tertekan, sublimasi dan banyak lagi. Tulisan-tulisannya menggugah kegairahan bidang teori psikologi. Banyak gagasannya yang kontroversial sehingga memancing perdebatan sengit sejak dilontarkannya.

Freud mungkin paling terkenal dalam hal pengusulan gagasan bahwa gairah seksual yang tertekan sering menjadi penyebab penting dalam hal penyakit jiwa atau neurosis. (Sesungguhnya, bukanlah Freud orang pertama yang mengemukakan masalah ini meski tulisan-tulisannya begitu banyak beri dorongan dalam penggunaan lapangan ilmiah). Dia juga menunjukkan bahwa gairah seksual dan nafsu seksual bermula pada saat masa kanak-kanak dan bukannya pada saat dewasa.

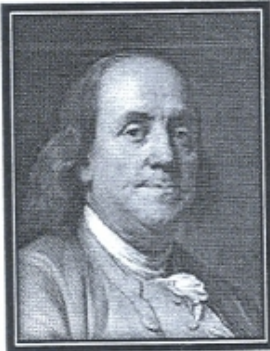
Berhubung banyak gagasan Freud masih bertentangan satu sama lain, amatlah sulit menempatkan kedudukannya dalam sejarah. Dia merupakan pelopor serta penggali, dengan bakat serta kecerdasan luar biasa yang menghasilkan pelbagai gagasan. Tetapi, teori-teori Freud (tidak seperti Darwin atau Pasteur) tak pernah berhasil peroleh kesepakatan dari masyarakat ilmuwan dan teramat sulit mengatakan bahwa bagian-bagian mana dari gagasannya yang akhirnya dapat dianggap sebagai suatu kebenaran.

Lepas dari pertentangan yang berkelanjutan terhadap gagasan-gagasannya, tampaknya sedikit sekali yang meragukan bahwa Freud merupakan tokoh menonjol dalam sejarah pemikiran manusia. Pendapat-pendapatnya di bidang psikologi sepenuhnya telah merevolusionerkan konsepsi kita tentang pikiran manusia, dan banyak gagasan serta istilah-istilahnya telah digunakan oleh umum-misalnya: ego, super ego, Oedipus complex dan kecenderungan hasrat mau mati.

Memang betul, psikoanalisa merupakan cara penyembuhan yang teramat mahal dan amat serius dan pula tidak berhasil apa-apa. Tetapi, juga betul teknik itu meraih sukses-sukses besar. Para psikolog di masa depan berkesimpulan bahwa keinginan seksual yang tertekan akan semakin penting peranannya dalam tingkah laku manusia daripada anggapan para penganut faham Freud. Tetapi, gairah ini sudah pasti punya saham besar dari anggapan sebagian psikolog sebelum Freud. Begitu pula, mayoritas psikolog kini yakin bahwa proses mental bawah-sadar memegang peranan yang menentukan dalam tingkah laku manusia, sesuatu hal yang diremehkan orang sebelum Freud.

Freud memang bukan psikolog pertama, dan dalam jangka panjang mungkin tidak akan dianggap orang yang gagasan-gagasannya sebagian besar mendekati kebenaran. Namun, dia sudah jelas tokoh yang paling berpengaruh dan paling penting dalam perkembangan teori psikologi modern dan pandangan-pandangannya yang punya arti sangat besar di bidangnya menyuguhkan kepadanya hak untuk tercantum dalam urutan cukup tinggi dalam daftar buku ini.

N. BENJAMIN FRANKLIN



Benjamin Franklin itu orang genius yang paling punya banyak kebiasaan di sepanjang sejarah. Dia punya hasil karya dan punya daya jangkau lebih luas dari Leonardo da Vinci yang terkenal. Mengherankan tetapi benar, Franklin amat sukses dalam kariernya yang berbeda satu sama lain: bidang bisnis berhasil, bidang ilmu berhasil, bidang sastra berhasil, dan bidang politik pun berhasil. Satu hasil borongan yang langka.

Karier bisnis Franklin bagaikan dongeng kuno: dari pedagang rombongan sampai jadi kaya raya. Keluarganya di Boston bukanlah orang berada. Selaku anak muda di Philadelphia dia betul-betul kempes kantong, tetapi menjelang umur empat puluh tahunan Franklin sudah tersulap jadi jutawan lewat percetakan, perusahaan surat kabar, dan berbagai usaha lain. Sementara itu, dalam masa senggangnya, dia belajar ilmu bahasa yaitu empat bahasa asing dengan belajar sendiri.

Sebagai ilmuwan, Franklin terkenal dengan penyelidikan dasar tentang listrik dan cahaya. Berbarengan dengan itu dia juga mencipta pelbagai penemuan yang punya banyak guna, termasuk "tungku Franklin" lensa dengan fokus ganda, dan pistol cahaya. Dua penemuannya yang disebut terakhir masih digunakan orang hingga kini.

Percobaan tulis-menulis Franklin pertama yang berhasil adalah selaku wartawan. Dia terbitkan Poor Richard's Almanac, yang berisi bakat luar biasanya memutar balik potongan-potongan kalimat. (Tak banyak penulis yang meninggalkan begitu banyak ungkapan-ungkapan yang tak terlupakan). Di akhir-akhir hayatnya dia menyusun otobiografinya, sebuah karya termasyhur yang pernah ditulis dan hingga kini masih dibaca dan digemari orang.

Di bidang politik, Franklin berhasil seperti halnya dia juga sukses sebagai administrator (dia menjabat kepala urusan pos untuk daerah-daerah koloni dan di bawah pimpinannya urusan pos menunjukkan keuntungan!); dan selaku legislator (dia terpilih berulang kali di Dewan Perwakilan Rakyat Pennsylvania): sebagai diplomat (dia

amat populer dan sukses selaku Duta Besar untuk Perancis dalam masa yang sulit dalam sejarah Amerika). Tambahan pula, dia merupakan salah seorang penandatangan Deklarasi Kemerdekaan Amerika Serikat dan kemudian jadi anggota Konvensi Konstitusi.

Masih ada lagi? Masih. Karier kelima Franklin ialah: dia seorang pembangkit semangat dan organisator masyarakat. Misalnya, dia merupakan salah seorang pendiri rumah sakit pertama di Philadelphia. Dia membantu mengorganisir perusahaan pemadam kebakaran dan mendorong hingga berhasil terbentuknya kantor polisi urusan kota, Dia mengorganisir perpustakaan keliling (yang pertama!) dan kelompok masyarakat ilmuwan (juga yang pertama!).

Seperti halnya tiap orang, Franklin juga punya kesulitan-kesulitan dan kekecewaan yang membikin dia punya kalbu sedih. Meski begitu, hidupnya merupakan contoh luar biasa --mungkin yang paling luar biasa dalam sejarah--yang bisa dilakukan seorang manusia. Diberkati oleh kesehatannya yang baik hampir sepanjang umurnya yang delapan puluh empat tahun, Franklin mengalami ihwal hidup yang panjang, menarik, bermanfaat, beragama, dan umumnya bahagia di dunia fana ini.

Ditilik dari semua hal yang telah disebut di atas, tampaknya menarik juga untuk memasukkan Franklin dalam bagian utama buku ini. Tetapi, tak satu pun sumbangannya cukup penting baginya untuk dianggap salah seorang dari seratus tokoh yang paling berpengaruh dalam sejarah. Saya sendiri berpendapat begitu, walau dengan pertimbangan semua perbuatannya itu digabung jadi satu, toh belum cukup juga.

O. VICTOR H. VROOM



Victor H. Vroom Lahir di Montreal Kanada Pada Tanggal 9 Agustus Tahun 1932, Dia adalah seorang profesor di Yale School of Management, Dia seorang Konsultan di 100 lebih perusahaan besar di Amerika dan di luar Amerika. Dia merupakan pakar Internasional tentang kepemimpinan dan pengambilan keputusan. Victor Vroom diangkat sebagai Ketua

Departemen Ilmu Administrasi dan Direktur asosiasi dari Lembaga Studi Sosial dan Kebijakan di Yale pada tahun 1972. Dia menerima gelar B.Sc. dan M. Sc dari Universitas Mc Gill Pada Tahun 1953 dan 1955. Beliau meraih gelar PhD dari University of Michigan Pada Tahun 1958. Kemudian ia diangkat menjadi Direktur Studi Di Universitas Institut Riset Sosial. Penelitian Profesor Vroom difokuskan pada masalah motivasi dan kepemimpinan dalam organisasi. Bukunya banyak dikutip oleh para sarjana. Pada Tahun 1971 bukunya terjual lebih dari 100.000 eksemplar. Ide-ide dalam bukunya telah mendorong lebih dari seratus studi penelitian oleh para sarjana dan dapat ditemukan hampir di setiap buku tentang manajemen dan kepemimpinan yang diterbitkan dalam dua dekade terakhir. Dia juga merupakan salah satu dari sejumlah ilmuwan perilaku yang otobiografinya terdapat dalam Nobel Manajemen. Karyanya diprofilkan dalam kehidupan dan karya Pemikir Manajemen, sebuah buku tentang empat belas kontributor utama untuk teori manajemen selama abad ke dua puluh, dan great Minds Manajemen, yang diterbitkan pada Tahun 2005 oleh oxford university Press. Penghargaan lainnya yaitu Distinguished Kontribusi ilmiah pada Tahun 1998 dan Tahun 2004 dan Akademi Manajemen.

SEJARAH PERUSAHAAN PUBLIK

A. MICROSOFT CORPORATION

William Henry Gates III atau lebih dikenal dengan nama Bill Gates dilahirkan pada 28 Oktober 1955, di Seattle, Washington. Bill Gates adalah anak kedua dari tiga bersaudara. Ayahnya William Henry Gates adalah seorang pengacara perusahaan yang punya banyak relasi di kota. Sedangkan ibunya Mary Maxwell seorang pegawai First Interstate Bank, Pacific Northwest Bell dan anggota Tingkat Nasional United Way.

Bill seorang anak yang cerdas, tetapi dia terlalu penuh semangat dan cenderung sering mengalami kesulitan di sekolah. Ketika dia berumur sebelas tahun, orang tuanya memutuskan untuk membuat perubahan pada dirinya dan mengirimnya ke *Lakeside School*, sebuah sekolah dasar yang bergengsi khusus bagi anak laki-laki. Di Lakeside itulah pada tahun 1968 Bill Gates untuk pertama kalinya diperkenalkan dengan dunia komputer, dalam bentuk mesin *teletype* yang dihubungkan dengan telepon ke sebuah komputer pembagian waktu.

Dia dengan cepat menguasai BASIC, sebuah bahasa pemrograman komputer, dan bersama dengan para hacker yang belajar sendiri di Lakeside, dia melewatkan waktu ber-jam-jam menulis program, melakukan permainan, dan secara umum mempelajari banyak hal tentang komputer. "Dia adalah seorang eksentrik," sebagaimana salah seorang guru memberikan Gates julukan itu. Bill Gates menempuh kuliah di Harvard University di Cambridge mulai tahun 1975. Di sana ia bertemu dengan Paul Allen sewaktu sekolah bersama-sama. Bersama Paul Allen, Bill Gates terus mengembangkan talentanya di bidang pemrograman komputer. Namun, Bill Gates memutuskan keluar (*drop out*) untuk menyumbangkan waktunya ke Microsoft.

Melalui usaha kerasnya, perusahaan yang ia dirikan yang bernama Microsoft Corporation menjadi sukses dan Bill Gates melambung menjadi seorang jutawan. Di tahun 1990 Bill Gates sukses merilis sistem operasi yang sangat sukses di pasaran dunia. Namun, Bill Gates juga

DAFTAR PUSTAKA

- A.M., Sardiman (2011). *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- A.S., Wahyudi (1996). *Manajemen Strategik*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Alkin, M.C. (1969). "Evaluation Theory Development". *Evaluation Comment*.
- Arifin, Anwar. (1998). *Ilmu Komunikasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Brinkerhoff, et.al. (1983). *Program Evaluation a Practitioner's Guide for Trainers and Educators*. Boston: Source Book & Casebook.
- Committee, Joint. (1981). *Standards for Evaluation of Educational Programs, Projects, and Materials*. Terjemahan Rasdi Ekosiswojo. Semarang: IKIP Semarang Press.
- David, K. dan Newstrom, J.W. (1989). *Organizational Behavior in Education*. New Jersey: Englewood Cliffs. Praction-Hall Inc.
- Drummond, Helga. (1995). *Pengambilan Keputusan Efektif: petunjuk praktis dan komprehensif untuk manajemen*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Echols, John M., dan Shadily, Hassan. (2003). *Kamus Inggris Indonesia (An English-Indonesian Dictionary)*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Effendi, Onong Uchjana. (1993). *Ilmu, Teori, dan Filsafat Komunikasi*. Bandung: Citra Aditya Bakti.
- Fathurrohman, Muhammad. (2012). *Pengawasan atau Kontrol sebagai Fungsi Manajemen*. Diunduh dari <http://muhfathurrohman.wordpress.com> pada Tanggal 20 Februari 2013.
- Fattah, Nanang. (2004). *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Filley, A.C., Hause, R.I., & S. Ker. (1976). *Managerial Process and Organizational Behaviour*. Glenview: Scott, Foresmen & Company.
- Gaffar, F. (2004). *Perencanaan Pendidikan*. Jakarta: Depdikbud.
- Galack, Jerry G. (1968). *PERT Technique for Education Research in Service*. New Delhi: McGraw-Hill Publishing.

- Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia.
(2011). *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Uno, Hamzah B. (2010). *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Usman, M. Uzer. (2009). *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Weber, Max. 1947. *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Oxford University Press.

RIWAYAT PENULIS



Dr. Badrudin, M.Ag. lahir di Ciamis pada Tanggal 5 Juli 1973. Saat ini memangku amanah sebagai Ketua Jurusan Kependidikan Islam (Program Studi Manajemen Pendidikan Islam) Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Gunung Djati Bandung. Penulis beralamat di Komplek Cibiru Asri Blok A Nomor 20 RT 07 RW 011, Desa Cibiru Wetan, Kecamatan Cileunyi Kabupaten Bandung dengan nomor kontak 081321266735.

Dr. Badrudin, M.Ag. memperoleh gelar sarjana di IAIN Sunan Gunung Djati Bandung Jurusan Pendidikan Agama Islam (PAI) lulus pada Tahun 1996, Pendidikan Pascasarjana S-2 (Magister) ditempuh juga di IAIN Sunan Gunung Djati Bandung dengan konsentrasi Pendidikan Islam lulus pada tahun 2000. Sedangkan S-3 (Doktor) ditempuh di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta konsentrasi Pendidikan Islam lulus pada Tahun 2009.

Pengalaman bermasyarakat setelah lulus menjadi sarjana dimulai sebagai Kepala Madrasah Diniyah Awaliyah (MDA) Nurul Iman, Cibeunying Kidul, Kota Bandung pada tahun 1998 sampai 2009. Ketua Bidang Diklat K3 MDA KKDT Kota Bandung tahun 2007 sampai 2010. Ketua Divisi Agama dan Pembangunan Sosial Budaya Masika ICMI Orwil Jawa Barat tahun 2007-2010. Anggota Tim Perumus Raperda Wajib Belajar MDA Kota Bandung tahun 2007, dan Kepala Bidang Publikasi ISPAI tahun 2010 sampai sekarang.

Penulis yang mulai mengabdikan diri sebagai PNS sejak tahun 1999 ini merupakan dosen pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Gunung Djati Bandung. Pada tahun 2004-2008 penulis menjadi anggota senat pada fakultas tersebut. Tahun 2008 menjadi anggota senat UIN SGD Bandung, tahun 2008-2011 menjadi Ketua Laboratorium FTK UIN SGD Bandung. 2008-2011 juga menjadi Ketua Penyunting (Pengelola) Media Pendidikan: Jurnal Pendidikan Keagamaan. Sejak 2011 sampai sekarang memegang amanah sebagai Ketua Jurusan

Kependidikan Islam. Di samping sebagai ketua jurusan, aktif juga sebagai dosen Pascasarjana UIN SGD Bandung, dosen pascasarjana Institut Agama Islam Cipasung (IAIC) Cipasung Tasikmalaya, dan dosen Pascasarjana MSI UII Jogjakarta.

Banyak karya ilmiah yang telah dibuat dalam bentuk artikel, jurnal, diktat,, modul, dan buku. Beberapa karya ilmiah yaitu Buku Administrasi Pendidikan tahun 2004, Buku Pengembangan Kepribadian Guru Tahun 2010, Buku Media Pembelajaran tahun 2011, Buku Bahasa dan Sastra Indonesia untuk MI Kelas Rendah tahun 2011, Buku Bahasa dan Sastra Indonesia untuk MI Kelas Tinggi tahun 2012, Modul Manajemen Kelas tahun 2007, Modul Meyakini Keberadaan Malaikat Allah dengan Argumentasi yang Benar tahun 2008, Modul Pendalaman Materi Akidah Akhlak untuk Guru MA tentang Meyakini Kebenaran Kitab-Kitab Allah dengan Argumentasi yang Benar Tahun 2008, dan Modul Media Pembelajaran PAI berbasis ICT, modul Pengembangan Kompetensi Kepribadian Pengawas PAI, Modul Teori dan Etika Kepribadian Guru, serta modul-modul lainnya. Artikel Jurnal di antaranya dimuat pada Media Pendidikan Jurnal Pendidikan Keagamaan berjudul Pola Pembangunan Mutu Guru Madrasah, Takwa sebagai Tujuan Pendidikan Nasional Menurut Al-Quran, Etika Guru dan Murid Menurut Ibn Jamaah, dan banyak lagi artikel lainnya.

Selain hal di atas, Dr. Badrudin, M.Ag. juga aktif sebagai pembicara pada kegiatan ilmiah di lingkungan UIN SGD Bandung, Penulis modul pada Pusdiklat Kementerian Agama RI, peserta aktif pelatihan manajemen jurnal ilmiah pada Direktorat Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat Kemendikbud, Mengikuti Bimtek calon penilai PAK Guru pada Kemendikbud, menjadi pembicara pada workshop, lokakarya, seminar nasional, dan seminar internasional.

Dasar-dasar Manajemen

Buku ini mengaktualisasikan dan mengoptimalkan fungsi-fungsi manajemen yang mencakup perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*) dan pengawasan (*controlling*) dengan mengkolaborasikan beberapa fungsi manajemen yang dikemukakan oleh para ahli lain untuk melengkapinya. Penulis telah memetakan berbagai fungsi manajemen yang dikemukakan oleh beberapa ahli. Inilah yang menjadi pembahasan utama dalam buku ini. Dengan sangat rinci dan mendalam penulis telah berhasil membahas konsep dasar manajemen, perkembangan teori manajemen, perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, evaluasi, hingga pelaporan.

Buku ini juga secara akademik sangat penting sebagai buku bahan ajar mata kuliah (buku dasar) yang dapat dibaca dan dimiliki oleh mahasiswa, sehingga membantu mereka yang menimba ilmu jurusan Manajemen untuk lebih mengembangkan disiplin keilmuan yang sedang digelutinya.

ISBN 602-7825-43-X



9 786027 825437

Penerbit **ALFABETA**

Jl. Gegerkalong Hilir Bandung
Telp. 022-2008822 Fax. 022-2020373
e-mail: alfabetabdg@yahoo.co.id
website: www.cvalfabeta.com

ISBN: 978-602-7825-43-7

Man64-336