

Manajemen

(Management Fundamentals)

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2002 tentang Hak Cipta

Pasal 2

1. Hak cipta merupakan hak eksklusif bagi pencipta atau pemegang hak cipta untuk mengumumkan atau memperbanyak ciptaannya yang timbul secara otomatis setelah suatu ciptaan dilahirkan tanpa mengurangi pembatasan menurut peraturan perundang undangan yang berlaku.

Ketentuan pidana

Pasal 72:

1. Barangsiapa dengan sengaja atau tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan atau denda paling sedikit Rp 1.000.000,00 (satu juta rupiah) atau pidana penjara apaling lama 7 (tujuh) tahun atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (5 milyar rupiah)
2. Barangsiapa dengan sengaja 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 paling lama 5 tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)

Manajemen

(Management Fundamentals)

Hilal Mahmud
Mohamad Ilham Hilal
Asmaul Khusna

Editor:
Firman



PENERBIT AKSARA TIMUR

Manajemen (*Management Fundamentals*)

Hilal Mahmud

Mohamad Ilham Hilal

Asmaul Khusna

Editor:

Firman

@ Hak Cipta Penerbitan Pada Penerbit Aksara Timur

All right reserved

ISBN: 978-602-5802-69-0

Penerbit Aksara Timur

Jl. Makkarani Kompleks Green Riyousa Blok E No. 12 A

Gowa Sulawesi Selatan

HP/WA : 08114121449

E-mail : penerbitaksaratimur@gmail.com

Facebook : Penerbit Aksara Timur

Website : aksara-timur.or.id

Ukuran: 14,8 X 21 cm; Halaman: x + 224

Cetakan Pertama, Mei 2021

Perancang Sampul dan Tata Letak: Baihaqi

Hak cipta dilindungi undang undang

Dilarang mengutip atau memperbanyak tanpa izin dari penerbit kecuali untuk kepentingan penelitian dan promosi

KATA PENGANTAR

Seiring kemajuan zaman, ilmu manajemen telah berkembang dengan pesat. Namun, untuk mengkaji ilmu manajemen lebih mendalam, pandangan dan teori para ahli tentang dasar-dasar manajemen tetap penting dan dibutuhkan. Buku ini hadir untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Pada bab I disajikan tentang konsep dasar manajemen yang cukup komprehensif. Pembahasan dimulai dengan mengemukakan latar belakang lahirnya manajemen. Dimulai dengan pengkajian formal oleh Adam Smith pada 1776 yang menerbitkan karyanya "*The Wealth of Nations*". Kemudian Frederick Winslow Taylor (1856-1915) melalui karyanya "*Principles of Scientific Management*" (Prinsip-prinsip Manajemen Ilmiah) memperkenalkan teori manajemen modern untuk pertama kalinya yang mengantarkan Taylor dikenal sebagai Bapak Manajemen Ilmiah. Sejak saat itu sejumlah ahli bermunculan mengemukakan teorinya tentang manajemen, menandai pemikiran dan teori manajemen yang selalu berkembang mengiringi perkembangan dan kemajuan zaman hingga saat ini.

Pada Bab II pembahasan difokuskan pada 3 hal. *Pertama*, pemikiran para penggerak manajemen klasik, meliputi manajemen ilmiah dan manajemen administrasi umum. *Kedua*, perspektif manajemen dari sudut pandang Teori Perilaku (*Behavioral Approach*), meliputi *Human Relation Approach*, *New Human Relation Theory*, dan *Organizational Behavior Approach*. *Ketiga*, pandangan para penggerak

manajemen kontemporer, meliputi *Quantitative Approach*, *System Approach*, dan *Contingency Approach*. Pembahasan dilengkapi dengan biografi singkat para tokoh penggerak pemikiran manajemen agar pemikiran mereka dapat dipahami secara komprehensif.

Bab III memfokuskan pembahasan pada fungsi manajemen sebagai cerminan unik dari pekerjaan manajer. Pada bab ini berbagai pandangan ahli tentang fungsi manajemen disajikan secara lengkap. Pengertian, proses, manfaat, dan prinsip masing-masing fungsi manajemen tersebut dikemukakan secara jelas. Pada bagian akhir pembahasan dilengkapi dengan berbagai peran manajer pada masing-masing fungsi manajemen tersebut.

Pada bab IV pembahasan difokuskan pada tingkatan manajemen dan keterampilan manajerial. Katz adalah salah satu tokoh yang patut disebut ketika membahas masalah ini. Katz dalam tulisannya *Skills of An Effective Administrator* dalam *Harvard Business* memikirkan tentang hubungan keterampilan manajerial dan tingkat hirarki manajemen. Katz mengidentifikasi tiga keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang manajer, yaitu *conceptual skills*, *human skills*, dan *technical skills*. Beberapa ahli yang lain membagi keterampilan manajerial ke dalam beberapa domain dan model. Sejumlah pandangan ahli dari berbagai sudut pandang beragam disajikan dalam bab ini.

Pembahasan dalam buku ini hanya terbatas pada teori dasar-dasar manajemen. Namun, diharapkan dapat menjadi teori fundamental dalam mengkaji ilmu manajemen secara

mendalam dan komprehensif. Disadari bahwa buku ini belum sempurna. Untuk itu, kritikan dan saran konstruktif dari pembaca, para ahli, dan peneliti manajemen sangat diharapkan demi kesempurnaan buku ini.

Banyuwangi, 17 Mei 2021

P e n u l i s

DAFTAR ISI

Kata Pengantar - v

Daftar Isi - viii

BAB 1 KONSEP DASAR MANAJEMEN - 1

- A. Pendahuluan - 1
- B. Latar Belakang Lahirnya Manajemen - 3
- C. Pengertian Manajemen - 7
- D. Tujuan dan Manfaat Manajemen - 19
- E. Manajemen Versus Administrasi - 22
- F. Previous Study on Management - 24

BAB II PERSPEKTIF MANAJEMEN - 29

- A. Pendahuluan - 29
- B. Manajemen Klasik - 31
- C. Teori Perilaku (Behavioral Approach) - 61
- D. Teori Manajemen Kontemporer (*Contemporary Management Approach*) - 87
- E. Bercermin pada Teladan Wewenang Ayah-Ibu - 102
- F. Previous Study on Management Theories - 105

BAB III FUNGSI MANAJEMEN - 109

- A. Pendahuluan - 109
- B. Fungsi Manajemen dalam Pandangan Pakar - 111
- C. Peran-peran Manajemen (Management Roles) - 166
- D. Previous Study on Management Function - 176

**BAB IV TINGKATAN DAN KETERAMPILAN
MANAJERIAL - 179**

- A. Pendahuluan - 179
- B. Tingkatan Manajemen (Level of Management) - 181
- C. Keterampilan Manajerial (Managerial Skill) - 184
- D. Previous Study on Managerial Skill - 193

DAFTAR PUSTAKA - 198

Tentang Penulis - 223

BAB 1

KONSEP DASAR MANAJEMEN



A. Pendahuluan

Organisasi, termasuk sekolah, sudah pasti membutuhkan tata kelola (manajemen) yang baik dan dikelola oleh seorang manajer yang hebat. Organisasi membutuhkan manajer hebat dalam merencanakan, menata/mengorganisasikan, memimpin/menggerakkan, dan mengawasi/ mengendalikan organisasi/sekolah hebat. Manajer hebat dibutuhkan oleh organisasi/sekolah hebat.

Dalam semua organisasi para manajer harus menjalankan fungsi-fungsi perencanaan, penataan/pengorganisasian, kepemimpinan/penggerakkan, dan pengawasan/pengendalian. Namun, manajemen sering dijalankan dengan cara berbeda. Perbedaan yang

terjadi bukan masalah fungsi, tetapi lebih pada masalah intensitas dan penekanan semata. Demikian pula halnya dalam melihat bagaimana manajer mengelola organisasi, para pakar memiliki cara pandang (pendekatan) berbeda. Henry Fayol, George R. Terry, Millet dan sejumlah pakar lainnya menjabarkan apa yang dilakukan manajer melalui fungsi atau proses manajemen. Sedangkan Mintzberg lebih menekankan bahwa aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh para manajer dapat dijabarkan secara paling baik dengan bertolak dari peran-peran yang mereka jalankan dalam bekerja. Namun, apa pun pendekatan yang digunakan dalam menjabarkan pekerjaan manajer, suatu hal yang pasti, bahwa kenyataannya apa yang dijalankan seorang manajer pada dasarnya meliputi aktivitas-aktivitas perencanaan, penataan/pengorganisasian, kepemimpinan/penggerakkan, dan pengawasan/ pengendalian.

Pekerjaan tata kelola (manajemen) bukan hanya dibutuhkan oleh organisasi atau sekolah tetapi juga dalam seluruh aspek kehidupan. Manajemen telah dipraktikkan ribuan tahun yang lalu, namun pengkajian formal manajemen baru dimulai ketika Adam Smith pada 1776 menerbitkan karyanya "*The Wealth of Nations*". Dalam tulisan ini Smith menggagas manfaat dari penerapan spesifikasi kerja atau pembagian kerja (*division of labor*). Manajemen baru dikenal luas sebagai ilmu setelah Frederick Winslow Taylor, Bapak Manajemen Ilmiah, menulis karyanya "*Principles of Scientific Management*" pada 1911, empat tahun sebelum ia menghadap pencipta-Nya. Suami-isteri Frank dan Lilian Gilbreth juga tidak dapat dilupakan sebagai mahaguru efisiensi yang mendalami manajemen ilmiah dengan menelaah berbagai cara kerja untuk menghilangkan inefisiensi pada

pergerakan tangan dan tubuh manusia. Keduanya menginspirasi karena menerapkan teori manajemen dalam kehidupan dengan menjalankan rumah tangga berdasarkan prinsip-prinsip dan teknik manajemen ilmiah. Kisah kehidupan inspiratif keluarga ini dapat dibaca dalam “*Cheaper by the Dozen*” karya dua orang anak Frank dan Lilian Gilbreth.

Manajemen dibutuhkan secara universal dalam kehidupan. Apalagi dalam mengelola organisasi/sekolah menuju sasaran yang ditetapkan organisasi/sekolah pembelajar, dibutuhkan pemahaman yang baik tentang konsep manajemen sekolah. Dengan memahami manajemen yang baik, seorang manajer atau siapa pun yang terlibat dalam aktivitas manajemen akan mampu memberikan dukungan dan peran terbaiknya demi kemajuan organisasi/sekolah yang dikelolanya.

B. Latar Belakang Lahirnya Manajemen

Suatu hal yang menarik diketahui bahwa ternyata manajemen telah dipraktikkan sejak lama. Pada 3000 SM di Ur (Irak) Imam Sumeria tercatat sebagai orang pertama yang menyimpan catatan tertulis sebagai sarana transaksi. Sejumlah catatan ditemukan di Cina dan Mesir pada sekitar 1300 SM mengakui pentingnya organisasi dan administrasi di Negara-negara birokrasi (Daft, 1988). Bahkan Nabi Musa di zamannya mengangkat Yitro, ayah mertuanya, sebagai konsultan manajemen untuk menata pemerintahan (Robbins, 1991).

Robbins dan Coulter (2010) menguraikan bahwa sejak ribuan tahun silam fungsi-fungsi perencanaan, penataan/pengorganisasian, kepemimpinan/penggerakkan, dan pengawasan/pengendalian telah dijalankan yang diarahkan dan diatur oleh orang-

orang sesuai tanggungjawabnya masing-masing melalui usaha-usaha terorganisasi. Sejumlah mega proyek yang melibatkan kerja sama ribuan orang pernah dijalankan dan berhasil diselesaikan membuktikan hal ini. Salah satu warisan keajaiban dunia, bangunan piramida Mesir, dikerjakan selama 20 tahun dengan melibatkan lebih dari 100.000 orang pekerja. Di Venesia pada era 1400-an orang-orang memantau dan memastikan penggunaan bahan baku dengan menggunakan gudang-gudang penyimpanan (*warehouse*) dan sistem inventarisasi barang persediaan. Orang-orang Venesia menjalankan fungsi-fungsi manajemen untuk mengelola para buruh. Mereka telah menerapkan sistem akuntansi untuk mencatat dan untuk memperhitungkan pendapatan dan biaya. Mereka telah menjalankan berbagai fungsi manajemen sebagai sebuah bentuk awal perusahaan bisnis yang umum dijumpai di dalam organisasi masa kini.

Di Indonesia pembangunan mega proyek semisal candi Borobudur dan candi Prambanan sudah pasti melibatkan ribuan orang dan membutuhkan puluhan tahun untuk menyelesaikan pekerjaan besar itu. Orang-orang pada saat itu, sebetulnya, telah menjalankan fungsi-fungsi manajemen untuk **merencanakan** pekerjaan yang harus diselesaikan, **menata/mengorganisasikan** orang-orang dan bahan-bahan baku, **memimpin dan menggerakkan** para pekerja, dan menerapkan suatu bentuk **pengawasan/pengendalian** untuk memastikan segala sesuatunya berjalan sesuai rencana.

Pengkajian formal manajemen dimulai ketika Adam Smith pada 1776 menerbitkan karyanya “*The Wealth of Nations*” (Robbins dan Coulter, 2010). Dalam tulisan ini Smith mengaggas manfaat dari penerapan spesifikasi kerja atau pembagian kerja

(*division of labor*). Smith menyimpulkan bahwa pembagian kerja dapat memacu produktivitas. Melalui pembagian kerja para buruh makin terampil dan cekatan. Perpindahan dari satu tugas ke tugas lainnya semakin singkat dan cepat. Pembagian kerja juga mendorong penciptaan mesin-mesin sebagai pengganti tugas para buruh.

Meskipun tenaga mesin telah banyak menggeser peran tenaga manusia yang menandai lahirnya Revolusi Industri pada akhir abad ke delapan belas, tenaga manusia masih tetap dibutuhkan. Ada banyak kegiatan saat itu yang hanya dapat dilakukan oleh manusia dan tidak dapat dilakukan pabrik-pabrik. Misalnya, memastikan ketersediaan bahan baku yang memadai, pemberian tugas kepada para buruh, dan pengelolaan kegiatan harian hanya dapat dilakukan oleh tenaga manusia. Tentu saja, berbekal teori-teori formal sebagai panduan, para perencana, penata/pengorganisasi, pemimpin/penggerak, dan pengawas/pengendali kegiatan pabrik-pabrik besar ini dapat menjalankan organisasi-organisasi besar semacam pabrik.

Teori manajemen modern diperkenalkan pertama kali oleh Frederick Winslow Taylor (1856-1915) melalui karyanya "*Principles of Scientific Management*" (Prinsip-prinsip Manajemen Ilmiah) yang mengantarkan Taylor dikenal sebagai Bapak Manajemen Ilmiah. Dalam buku ini Taylor menjabarkan teori manajemen ilmiah, yaitu menetapkan satu cara terbaik dalam menyelesaikan suatu pekerjaan melalui metode-metode ilmiah (*scientific methods*). Gagasan-gagasan Taylor ini menyebar luas yang mengilhami banyak studi lanjutan dan dijadikan landasan pengembangan metode-metode manajemen ilmiah (Robbins dan Coulter, 2010). Taylor terkenal karena Penelitian dan karyanya

dalam pemikiran manajemen dan manajemen ilmiah membuatnya terkenal. Prinsip dan fitur yang disarankan Taylor telah membantu memodelkan pendekatan ilmiah untuk manajemen. Tujuan utamanya adalah meningkatkan efisiensi ekonomi, terutama produktivitas tenaga kerja.

Pengikut Taylor yang paling terkemuka adalah Frank Gilbreth (kontraktor konstruksi kawakan) dan istrinya, Lillian Evelyn Moller Gilbreth (Psikolog, Konsultan, dan Pendidik) mendalami manajemen ilmiah setelah mendengar pidato Taylor dalam sebuah pertemuan profesional. Suami-isteri Gilbreth menelaah berbagai cara kerja untuk menghilangkan inefisiensi pada pergerakan tangan dan tubuh manusia (*hand-and-body motion*). Mereka melakukan eksperimen dalam upaya mengoptimalkan kinerja pelaksanaan pekerjaan melalui desain dan pemakaian alat dan perangkat yang tepat. Tidak hanya dalam pekerjaan, Frank dan Lillian Gilbreth bersama 12 orang anaknya juga menjalani kehidupan rumah tangga mereka atas dasar prinsip-prinsip dan teknik-teknik manajemen ilmiah. Kisah kehidupan kedua mahaguru efisiensi ini ditulis dengan apik dua orang anaknya dalam buku "*Cheaper by the Dozen*" (Lebih Murah Kalau Selusin).

Perkembangan teknik manajemen makin diminati dan dirasakan pentingnya seiring dengan industrialisasi yang menciptakan kebutuhan akan perencanaan yang lebih efisien. Berbagai teori manajemen lahir dari pemikiran sejumlah tokoh praktisi manajemen yang didorong oleh kebutuhan dalam menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapi dalam pekerjaan mereka. James Watt Jr. dan Matthew Robinson Boulton secara sistematis menerapkan beberapa teknik manajemen dalam perusahaan mereka, *The Soho Engineering Foundry* di Britania

Raya pada abad ke 18. Charles Babbage menulis tentang per-ekonomian mesin dan manufaktur (1832). Henri Fayol, Frederick W. Taylor, dan Max Weber dikenal sebagai penggagas teori manajemen klasik. Hugo Münsterberg, bapak psikologi industri, melihat hubungan antara manajemen ilmiah dan psikologi industri atau perilaku manusia (Ivancevich, J.M., Lorenzi, P. dan Skinner, S.J, 1994). Pada saat yang sama, Follet secara aktif menulis tentang hubungan manusia dalam teori organisasi. Elton Mayo dan Fritz Roethlisberger melakukan kajian terhadap *Western Electric Hawthorne Company* (Hellriegel, D. dan Slocum, J.W. Jr, 1992). Pemikiran dan teori manajemen selalu berkembang mengiringi perkembangan dan kemajuan zaman hingga saat ini.

C. Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata *managere* (bahasa Latin) berarti menangani. *Managere* dibentuk dari kata *manus* berarti tangan dan *agere* berarti melakukan. *Managere* diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris *to manage* (kata kerja) berarti mengurus, mengatur, melaksanakan, mengelola. *Manager* berarti pengelola atau pimpinan usaha. Dalam bahasa Indonesia *management* berarti direksi, pimpinan, ketatalaksanaan, tata pimpinan, pengelolaan (Echols dan Shadily, 2003) *Management* atau dalam bahasa Indonesia ditulis ‘manajemen’ berarti proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran (Kamus Besar Bahasa Indonesia, 1997).

Dalam bahasa Inggris kata ‘*management*’ mengandung beragam makna. *Merriem Webster Dictionary* menjelaskan bahwa *management* berarti 1) *the act or art of managing : the conducting or supervising of something (such as a business)*; 2) *judicious use*

of means to accomplish an end; 3) the collective body of those who manage or direct an enterprise. Jika merujuk pada fungsi manajemen maka manajemen berarti tindakan atau seni melakukan atau mengawasi sesuatu atau pemanfaatan sumberdaya yang bijaksana untuk mencapai tujuan. Dalam frasa atau kalimat yang lain manajemen bisa juga berarti badan kolektif/kelompok orang dari mereka yang mengelola atau mengarahkan suatu perusahaan. Misalnya, manajemen (badan kolektif/manajer dari beberapa tingkatan/*level of management*) memutuskan untuk menerima lebih banyak karyawan.

Manajemen merupakan istilah yang sangat populer dan telah menjadi fenomena universal, digunakan di semua lini kehidupan, baik dalam kehidupan Negara, maupun dalam kehidupan organisasi—bisnis, sosial, budaya, dan pendidikan. Dari segi istilah definisi manajemen sebanyak pakar yang menelitinya. Meskipun para pakar manajemen sepakat bahwa manajemen atau pengelolaan itu melalui proses atau serangkaian kegiatan, namun sebahagian pakar mendefinisikan manajemen berdasarkan cara pandang berbeda. Sebahagian pakar, misalnya memandang manajemen sebagai ilmu dan seni. Pakar lainnya melihat manajemen sebagai aktivitas kelompok. Ada pula yang memandang manajemen sebagai profesi.

Manajemen Sebagai Ilmu dan Seni

Harold D. Koontz (1909-1984) bersama Cyril J. O'Donnell menulis buku *Principles of Management An analysis of managerial functions* (1955), misalnya, menjelaskan "*Management is the art of getting things done through and with people in formally organized groups*". Pendekatan Koontz terhadap manajemen adalah 'hubu-

ngan manusia'. Sarannya yang paling dikenal adalah 'manage (mengelola) -men (manusia)' dan '-t', adalah bijaksana. Dengan demikian, *management* berarti mengelola manusia dengan bijaksana.

Mary Parker Follett (1868-1933) dikenal sebagai '*Mother of Modern Management*' mengemukakan hal yang sama bahwa *management is the art of getting things done through people*. Hal senada dikemukakan oleh F. W. Taylor (1856-1915) bahwa *management is the art of knowing what you want to do and then seeing that it is done in the best and cheapest way*. Merriam Webster Dictionary menjelaskan hal yang sama bahwa manajemen adalah *the act or art of managing : the conducting or supervising of something such as a business*.

Kata 'seni atau *art*' dalam bahasa Inggris memiliki beragam arti. 'Art' mengandung arti 1) '*skill acquired by experience, study, or observation*'; 2) '*an occupation requiring knowledge or skill*'; 3) '*the conscious use of skill and creative imagination especially in the production of aesthetic objects*'. Seni atau *art* bisa berarti keterampilan yang diperoleh berdasarkan pengalaman, studi, atau observasi. Misalnya, seni mengelola atau mengatur kegiatan. Kegiatan mengelola atau mengatur sebagai seni membutuhkan pengetahuan, keterampilan, dan imajinasi kreatif secara sadar terutama dalam menghasilkan kinerja yang tidak hanya efektif dan efisien, tetapi juga estetik. Seni mengelola, mengatur atau menata menyiratkan penerapan pengetahuan, keterampilan dan imajinasi kreatif untuk mewujudkan kinerja yang diinginkan.

Manajemen dipandang **sebagai seni** dengan alasan bahwa dalam mengelola organisasi **dibutuhkan keterampilan tertentu** yang boleh jadi hanya menjadi milik atau ciri pribadi manajer

tertentu. Seni menyiratkan aplikasi pengetahuan dan keterampilan **untuk mencapai hasil terbaik**. Manajemen sebagai seni memiliki setidaknya lima karakter. *Pertama*, manajemen memerlukan pengetahuan praktis untuk **menerapkan prinsip-prinsip teoritis secara praktis** dalam situasi nyata. *Kedua*, manajemen **memerlukan keterampilan pribadi, gaya, dan pendekatan yang khas** yang boleh jadi membedakan tingkat keberhasilan dan kualitas kinerja seseorang. Manajer memiliki caranya sendiri dalam mengelola berbagai hal berdasarkan pengetahuan, pengalaman, dan kepribadiannya. *Ketiga*, manajemen yang baik **bersifat kreatif**, menghasilkan sesuatu yang belum pernah ada sebelumnya, membutuhkan kombinasi kecerdasan dan imajinasi. *Keempat*, kesempurnaan dalam manajemen **diperoleh melalui latihan**. Manajer mencapai kinerja sempurna melalui latihan dan seni uji coba menerapkan teori manajemen selama bertahun-tahun dan berkesinambungan. *Kelima*, manajemen **berorientasi pada hasil nyata** (*goal-oriented*). Manajer selalu berorientasi pada tujuan untuk mendorong pertumbuhan organisasi dengan menggunakan berbagai sumber daya seperti manusia (*man*), uang (*money*), material/bahan (*material*), mesin (*machine*), dan metode (*method*).

Tantangan utama manajer yang memandang manajemen sebagai seni adalah perubahan. Di Era Millennial ini para manajer dituntut untuk dapat menggunakan pengetahuan, keterampilan dan imajinasi kreatif mereka untuk mengubah kondisi internal (kekuatan/*strengths* dan kelemahan/*weaknesses*) dengan memanfaatkan dan mewaspadaikan kondisi eksternal (peluang/*opportunities* dan tantangan/*threats*). Para manajer kreatif akan selalu menggunakan pengetahuan, keterampilan dan imajinasi kreatif mereka dalam mengelola organisasinya melalui cara, gaya, dan pendekatan

yang terus berkembang mengikuti arus perubahan yang amat pesat. Para manajer kreatif akan selalu menanggapi hasrat kreatif batin mereka, memfasilitasi proses dan suasana kerja kreatif untuk mewujudkan kinerja kreatif organisasi yang dipimpinnya.

Manajemen juga dipandang sebagai sains atau ilmu. Dalam *American Society of Mechanical Engineers* dikemukakan bahwa *mangement is the art and science of organizing and directing human effort applied to control the forces utilize the materials of nature for the benefit of man*. Sains atau ilmu adalah *'knowledge or a system of knowledge covering general truths or the operation of general laws especially as obtained and tested through scientific method'*.

Fredrick W. Taylor (1856-1915) merupakan ilmuwan pertama yang mengemukakan teori yang berkontribusi signifikan terhadap pengembangan manajemen sebagai ilmu. Taylor merupakan pelopor yang mengemukakan teori dan prinsip-prinsip manajemen ilmiah. Dalam pengelolaan fungsi produksi, Taylor menggunakan metode analisis ilmiah, observasi dan eksperimen. Atas jasanya dalam pengembangan manajemen sebagai ilmu, Taylor dijuluki *'Father of Scientific Management'*. Ciri ilmiah manajemen telah secara khusus diperkuat dengan pengembangan model matematika dari pengambilan keputusan oleh para ilmuwan manajemen. Selain itu, penggunaan metode ilmiah, observasi, eksperimen dan penelitian laboratorium merupakan ciri lain manajemen sebagai ilmu.

Seorang manajer yang percaya pada **manajemen sebagai ilmu** dalam praktiknya **selalu berusaha menemukan cara terbaik dalam melakukan pekerjaannya melalui metode ilmiah**. Mereka menggunakan langkah-langkah ilmiah untuk mengevaluasi

dan mengatur pekerjaan sehingga menjadi lebih efektif dan efisien. Mereka cenderung percaya bahwa ada praktik manajerial yang ideal untuk situasi tertentu. Ketika berhadapan dengan dilemma manajerial, mereka merujuk pada landasan ilmiah untuk menentukan tindakan yang benar, rasional, dan objektif. Jika menghadapi kinerja pekerja yang buruk, mereka membuat dan menguji hipotesis serta mencari cara peningkatan kinerja spesifik. Mereka tidak hanya bergantung pada konsep dan prinsip ilmiah yang dipelajari di sekolah atau melalui pelatihan tetapi juga menerapkannya dalam melakukan tindakan untuk mengatasi masalah manajerial yang dihadapi.

Manajemen **sebagai ilmu** cenderung mengikuti prinsip ilmiah dengan empat fitur utama. *Pertama*, **prinsip penerimaan universal**, yakni kebenaran dasar teori manajemen dapat diterapkan dalam semua situasi, tempat, dan waktu. Prinsip ‘kesatuan komando’, satu pimpinan, dapat diterapkan secara universal dan berlaku untuk semua jenis organisasi—bisnis atau non bisnis. *Kedua*, **eksperimentasi** dan **observasi**, yaitu teori manajemen didasarkan pada penyelidikan ilmiah dan riset. Pengaruh remunerasi terhadap kepuasan kerja, misalnya, dapat diamati melalui riset. *Ketiga*, **penyebab**, **pengaruh**, dan **hubungan** merupakan prinsip ilmiah yang diterapkan dalam ilmu manajemen. Misalnya, ketidakefektifan disebabkan oleh kurangnya keseimbangan antara tanggungjawab dan otoritas. Para pekerja yang diberikan upah yang adil akan bekerja keras dan berakibat pada peningkatan produktivitas organisasi. *Keempat*, uji **validitas** dan **prediktabilitas** merupakan prinsip ilmiah yang dapat diterapkan dalam manajemen. Prinsip ‘kesatuan komando’ misalnya, dapat

diuji tingkat kinerjanya dengan membandingkan organisasi yang memiliki pimpinan tunggal dan yang lebih dari satu pimpinan.

Namun demikian ada sejumlah fitur ilmiah yang tidak dimiliki oleh manajemen. Validitas universal, misalnya, sebagai aspek kecermatan pengukuran yang tepat bersifat universal dalam aktivitas ilmiah, aplikasi dan penggunaannya tidak universal dalam manajemen karena harus disesuaikan dengan situasi yang diberikan. Demikian pula replikasi sains yang memungkinkan dua ilmuwan melakukan penyelidikan yang sama meskipun bekerja secara independen tetapi memperlakukan data yang sama dalam kondisi yang sama, memperoleh hasil yang identik atau sama persis. Fitur ini tidak dapat sepenuhnya diterapkan dalam manajemen karena manajemen harus melakukan percobaan atau penelitian pada manusia. Jika dua manajer menyelidiki data yang sama, pada kelompok manusia yang berbeda maka hasil yang diperoleh boleh jadi tidak identik atau sama. Hal ini terjadi karena manusia tidak pernah merespon dengan cara yang persis sama sehingga menghasilkan kesimpulan yang mungkin berbeda.

Manajemen dipandang sebagai ilmu sekaligus seni dengan pertimbangan bahwa manajemen memadukan fitur-fitur ilmu dan seni. Manajemen disebut sebagai ilmu karena memiliki prinsip-prinsip yang diterima secara umum, memiliki hubungan sebab akibat, dan pengaruh yang dapat dibuktikan melalui metode ilmiah. Pada saat yang sama manajemen dipandang sebagai seni karena menerapkan ilmu manajemen melalui latihan, pengetahuan praktis, keterampilan pribadi, dan daya imajinasi kreatif yang merupakan milik khas dari seorang manajer. Manajemen adalah perpaduan bijaksana sains dan seni, tidak saling eksklusif tetapi saling melengkapi satu sama lain.

Manajemen Sebagai Proses

Henry Fayol (1841-1925) adalah orang pertama yang mengusulkan pendekatan proses dalam manajemen yang memandang manajemen sebagai proses menyelesaikan sesuatu dalam kelompok terorganisasi. Fayol menjelaskan bahwa "*To manage is to forecast and to plan, to organise, to command, to coordinate and to control*". George R. Terry (1909 – 1979), Penulis Amerika, Professor pada *Ball State University*, Presiden ke 14 *Academy of Management*, memandang manajemen sebagai proses. Terry dalam tulisan pertamanya berjudul *Principles of Management* (1960) mengemukakan 6 elemen fungsi manajemen yaitu *planning, organising, directing, coordinating, controlling, dan leading*. Namun, belakangan Terry menggabungkan fungsi *directing, coordinating* dan *leading* ke dalam fungsi '*actuating*' sehingga menjadi empat fungsi, yaitu: *planning, organising, actuating and controlling*, dengan mengemukakan bahwa "*Management is a distinct process consisting of planning, organising, actuating and controlling, performed to determine and accomplish objectives by the use of people and resources*".

Demikian pula Robbins dkk (2013) memandang manajemen sebagai suatu proses untuk membuat aktivitas terselesaikan secara efektif dan efisien dengan dan melalui orang lain. Efektif dan efisien berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan dan bagaimana melakukannya. Efektivitas berarti mengerjakan hal yang tepat (*doing the right things*), yaitu menjalankan aktivitas-aktivitas yang secara langsung membantu organisasi mencapai berbagai tujuan dan sarannya. Efisiensi merujuk pada maksud mendapatkan sebesar-besarnya *output* dari sekecil-kecilnya *input* (sumber daya dan lain-lain). Efisiensi juga berarti mengerjakan

sesuatu tepat sasaran (*getting things done right/doing the things right*), berkaitan dengan hasil akhir atau pencapaian akhir tujuan organisasi.

Hal yang sama dikemukakan oleh Andrew J. DuBrin, penulis buku '*Essential of Management*' (1999) bahwa manajemen merupakan suatu proses memanfaatkan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi melalui fungsi *planning and decision making, organising, leading, and controlling*. Secara lebih luas, (Koontz dan Weihrich 1990) menjelaskan manajemen adalah proses merancang dan memelihara lingkungan di mana individu, bekerja bersama dalam kelompok, secara efisien untuk mencapai tujuan yang dipilih. Definisi dasar ini menunjukkan 5 hal. *Pertama*, seorang manajer melaksanakan fungsi manajerial dalam merencanakan [*planning*], mengorganisasikan [*organizing*], kepegawaian [*staffing*], memimpin [*leading*], dan mengendalikan [*controlling*]. *Kedua*, manajemen berlaku untuk semua jenis organisasi. *Ketiga*, manajemen berlaku untuk manajer di semua tingkatan organisasi. *Keempat*, tujuan semua manajer sama, yaitu untuk menciptakan *surplus*. *Kelima*, pengelolaan berkaitan dengan produktivitas yang mencerminkan efektivitas dan efisiensi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah proses penggunaan sumber daya organisasi secara efektif dan efisien melalui fungsi manajemen dengan memanfaatkan orang lain untuk tujuan organisasi.

Sebagai suatu proses, manajemen mengacu pada serangkaian fungsi yang saling terkait (misalnya, *planning, organising, actuating, and controlling* jika merujuk kepada teori George R. Terry). Sebagai suatu proses, manajemen terdiri dari tiga aspek utama. *Pertama*, proses sosial, yaitu pengembangan hubungan atau

interaksi sosial antara orang-orang produktif untuk mencapai tujuan organisasi. *Kedua*, proses terintegrasi untuk menciptakan keselarasan antar berbagai faktor. Manajer bertugas melakukan pekerjaan menyatukan sumber daya fisik dan keuangan manusia untuk mencapai tujuan organisasi. *Ketiga*, proses berkelanjutan, yakni tahapan tanpa akhir dalam mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah melalui langkah-langkah yang tepat.

Manajemen Sebagai Profesi

Dari sudut pandang yang berbeda, Robert L. Katz (1933-2010), psikolog organisasi dan sosial, penemu '*managerial skills*' memandang **manajemen sebagai profesi**. Katz menjelaskan bahwa seorang profesional harus mempunyai kemampuan/kompetensi, konseptual, sosial dan teknikal. Kemampuan ini diperlukan agar manajer mampu bekerjasama dan memimpin kelompoknya dengan memahami anggota sebagai individu dan kelompok. McFarland mengemukakan bahwa profesi memiliki 5 karakteristik sebagai berikut: (a) kumpulan prinsip, teknik, keterampilan, dan pengetahuan khusus; (b) metode formal untuk memperoleh pelatihan dan pengalaman; (c) pembentukan organisasi profesi dengan profesionalisasi sebagai tujuannya; (d) pembentukan kode etik sebagai pedoman perilaku; dan (e) penetapan biaya berdasarkan sifat layanan.

Namun, sejauh ini ada beberapa ciri pekerjaan profesional tidak terpenuhi dalam pekerjaan manajerial. *Pertama*, tidak ada kualifikasi minimum yang ditentukan untuk seorang manajer. *Kedua*, belum ada asosiasi manajemen yang memiliki kewenangan untuk memberikan sertifikat praktik kepada manajer. *Ketiga*, Manajer bertanggung jawab kepada banyak kelompok seperti

pemegang saham, karyawan dan masyarakat. *Keempat*, Manajer dikenal bukan hanya derajat (*level*) tetapi juga kinerjanya.

Sebagai suatu profesi, manajemen membutuhkan manajer profesional yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan daya imajinasi kreatif super lebih (*beyond*) untuk menghadapi persaingan global yang makin meningkat dan perubahan yang makin pesat. **Manajer profesional** setidaknya memiliki empat ciri. *Pertama*, **keahlian khusus**, yaitu pengetahuan, keterampilan, dan daya imajinasi kreatif yang diperoleh melalui upaya pengembangan profesi berkelanjutan, pengabdian, dan keterlibatan dalam berbagai *event* keilmuan sesuai bidangnya baik sebagai *presenter* maupun *participant*. *Kedua*, **pendidikan dan pelatihan**, yaitu pendidikan dan pelatihan khusus dan berkelanjutan untuk mengakomodasi perubahan dan kemajuan zaman. *Ketiga*, **jiwa pengabdian**, yaitu hasrat dan tekad yang kuat untuk mempersembahkan yang terbaik dan bermanfaat bagi perkembangan dan kemajuan organisasi yang dipimpinya didasarkan pada norma dan nilai sosial dan agama yang dianutnya. *Keempat*, **aktif dalam organisasi/ asosiasi profesi**, yaitu mengikuti berbagai kegiatan profesi (seminar, konferensi, *focused group discussion*, dan lain-lain) dalam upaya meningkatkan kompetensi dan kinerja pribadi dan organisasi. Tidak hanya itu, sebagai anggota profesi mereka juga harus mematuhi seluruh aturan, norma, nilai, kode etik organisasi untuk memastikan disiplin diri, tanggung jawab, hak dan kewajiban sebagai anggota organisasi/asosiasi profesi.

Peter Ferdinand Drucker (1909-2005), konsultan manajemen, pendidik, penulis dan penemu konsep '*management by objective*' dan '*self-control*' memandang bahwa manajemen merupakan praktik spesifik yang mengubah sekumpulan orang menjadi

kelompok yang efektif, berorientasi pada tujuan, dan produktif. Manajer telah menjadi bagian dari kelompok elit karena telah menikmati standar hidup yang lebih tinggi di masyarakat. Secara garis besar ada 3 jenis manajer. *Pertama*, *Patrimonial/Family Manager*, yaitu seseorang yang menjadi manajer karena menjadi pemilik atau keluarga dari pemilik perusahaan. *Kedua*, Manajer Profesional, yaitu manajer yang ditunjuk karena pengetahuan, gelar, dan keahlian khusus mereka. *Ketiga*, Manajer Politik/Pegawai Negeri, yaitu manajer yang mengelola usaha sektor publik.

Pandangan lain dikemukakan oleh Robbins and Coulter (2010) bahwa manajemen melibatkan aktivitas-aktivitas koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif. Harold Koontz, penulis buku *Principles of Management; An Analysis of Managerial Functions* (1976) lebih tegas menyatakan bahwa manajemen adalah apa yang dilakukan oleh manajer. Terdapat sejumlah aktivitas yang dilakukan oleh seorang manajer, yaitu menerima dan memberi informasi, membuat keputusan, berinteraksi dan menjaga hubungan dalam lingkup kerja manajemen, serta menyelesaikan masalah. Seorang manajer harus memiliki keterampilan manajerial dalam melakukan aktivitas-aktivitas manajemen. Misalnya, untuk menjaga hubungan kerja manajemen, seorang manajer harus melakukan koordinasi dan pengendalian terhadap pekerjaan orang lain demi mencapai sasaran-sasaran organisasi.

D. Tujuan dan Manfaat Manajemen

Tujuan utama manajemen adalah untuk mendapatkan hasil maksimum dengan upaya minimum melalui pemanfaatan sumber daya (*man, material, money, machine, methode*) secara terpadu. Selain itu, dengan manajemen yang tepat, efisiensi waktu, tenaga dan dana dapat ditingkatkan. Manajemen yang efektif tidak hanya membantu memberi manfaat lebih kepada karyawan dalam bentuk kondisi kerja, sistem upah, dan insentif, tetapi juga memberikan keuntungan maksimal kepada majikan. Dari sisi keadilan sosial, manajemen memberikan keadilan melalui peningkatan produktivitas dan perluasan kesempatan kerja sehingga memastikan perbaikan dan peningkatan standar hidup masyarakat.

Pada dasarnya ada tiga tujuan utama manajemen. Pertama, memastikan tujuan dan target organisasi terpenuhi dengan biaya paling sedikit dan pemborosan minimum [efektif dan efisien]. Kedua, menjaga kesehatan, kesejahteraan, dan keselamatan staf. Ketiga, melindungi mesin dan sumber daya organisasi, termasuk sumber daya manusia.

Apa pun pandangan pakar tentang manajemen, tidak dapat dipungkiri bahwa manajemen itu penting. Malayu S.P. Hasibuan (2006) mengemukakan sejumlah alasan pentingnya manajemen dalam melakukan berbagai aktivitas kerja, yaitu: 1) pekerjaan sulit dikerjakan sendiri; 2) dengan manajemen yang baik, perusahaan akan berjalan baik; 3) manajemen yang baik akan mengurangi pemborosan; 4) untuk kemajuan dan pertumbuhan; 5) pencapaian tujuan secara teratur; 6) pedoman pikiran dan tindakan; dan 7) manajemen selalu dibutuhkan dalam setiap kerjasama.

Selain itu, Robbins dan Coulter (2010) mengemukakan sejumlah alasan mengapa manajemen itu penting. *Pertama,*

manajemen dibutuhkan dalam semua bentuk dan ukuran organisasi, pada setiap jenjang organisasi, pada semua bidang kerja organisasi, dan di organisasi mana pun di seluruh dunia. Di semua organisasi, meskipun tidak selalu dijalankan dengan cara yang sama, para manajer harus menjalankan fungsi-fungsi perencanaan, penataan/pengorganisasian, kepemimpinan/ penggerakkan, dan pengawasan/pengendalian. Organisasi yang dikelola dengan baik, dapat membangun basis pelanggan yang setia, tumbuh berkembang, dan menjadi besar. *Kedua*, ketika memulai karir di dunia kerja, hal yang tidak dapat dihindari adalah harus mengelola atau dikelola. Bagi yang berminat jadi pengelola (manajer) maka penguasaan ilmu manajemen yang baik dapat menjadi fondasi untuk membangun kemampuan manajemennya. Bagi yang tidak tertarik menjadi manajer, tetap harus bekerjasama dengan para manajer dan tetap harus memikul beban tanggungjawab pengelolaan hingga taraf tertentu.

Manajemen penting bagi masyarakat secara keseluruhan dan juga penting bagi banyak individu yang mencari nafkah sebagai manajer. Seorang manajer di samping harus memahami pentingnya pekerjaan manajerial dan apa yang dituntut oleh tugas manajemen—memahami definisi dan fungsi manajemen, pencapaian tujuan organisasi, serta kebutuhan untuk mengelola sumber daya organisasi secara efektif dan efisien [Certo dan Certo, 2000]. Seorang manajer akan menghadapi banyak tantangan dalam dunia kerja yang digelutinya. Di samping mengerjakan tugas-tugas administratif (membuat laporan, berurusan dengan berbagai prosedur organisasi, atau menangani berbagai dokumen), seorang manajer juga seringkali harus berhadapan dengan beraneka karakter orang, dituntut menyelesaikan tugas dengan sumber daya yang terbatas,

dan memotivasi para pekerja di tengah situasi yang kacau dan penuh ketidakpastian. Padahal, seorang manajer tidak dapat sepenuhnya mengendalikan nasibnya seorang diri. Pada umumnya, keberhasilan seorang manajer bergantung pada kinerja orang lain. Dengan kerjasama yang baik dengan orang-orang yang bermotivasi tinggi dan bersemangat, sebuah organisasi dapat diantar mencapai sasaran-sarannya.

Peter Drucker [2001] menekankan bahwa masyarakat tidak dapat eksis dan membaik sebagaimana yang dikenal sekarang tanpa aliran manajer yang stabil untuk memandu organisasinya. Untuk memenuhi kebutuhan masyarakat saat ini dan di masa depan serta untuk menciptakan kemaslahatan dan kemakmuran, peran manajemen dalam suatu organisasi sangat penting. Sebagai aset suatu organisasi, manajemen memberikan gagasan dan penemuan baru dengan mengintegrasikan berbagai upaya untuk mencapai tujuan bersama. Dari sudut pandang ini, manajemen merupakan kumpulan orang-orang yang melakukan fungsi manajerial, yaitu perencanaan, pengorganisasian, mengarahkan, koordinasi, memotivasi dan mengendalikan. Pada titik ini, kemampuan dan keahlian manajemen sangat dibutuhkan.

Fungsi organisasi akan berjalan efektif dan dinamis jika dikelola dengan baik. Berbagai masalah dapat diselesaikan oleh manajemen sebagai kekuatan pengaktif, pemberi kehidupan dinamis, inovator, dan motivator dengan memanfaatkan sumber daya secara optimal. Tantangan persaingan yang ketat hanya bisa diatasi dengan mengelola perubahan melalui manajemen profesional dan efektif. Kompleksitas organisasi modern diatasi dengan manajemen ilmiah. Pencapaian tujuan dapat diwujudkan dengan

menjaga tingkat stabilitas dan keselarasan melalui koordinasi dan semangat tim yang kompak.

E. Manajemen versus Administrasi

Dalam literatur manajemen penggunaan dua istilah manajemen dan administrasi telah menjadi masalah yang diperdebatkan. Beberapa penulis tidak melihat perbedaan antara kedua istilah, sementara yang lain berpendapat bahwa administrasi dan manajemen adalah dua fungsi yang berbeda. Paling tidak, ada 3 pandangan yang mengemuka terkait administrasi dan manajemen. Pertama, jika administrasi dikaitkan dengan penentuan kebijakan dan manajemen dengan implementasi kebijakan maka administrasi dipandang sebagai fungsi yang lebih tinggi dibanding manajemen. Kedua, administrasi adalah fungsi yang berada di bawah dan menjadi bagian dari manajemen. Ketiga, Tidak ada perbedaan antara istilah manajemen dan administrasi sehingga keduanya sering digunakan secara bergantian.

Oliver Sheldon berpandangan bahwa administrasi berkaitan dengan penentuan kebijakan perusahaan, koordinasi keuangan, produksi dan distribusi, penyelesaian pedoman organisasi serta pengendalian akhir eksekutif. Manajemen berkaitan dengan pelaksanaan kebijakan dalam batas yang ditetapkan oleh administrasi dan penggunaan organisasi dalam objek tertentu. Sedangkan administrasi menentukan arah dan tujuan organisasi; manajemen menggunakannya. Tead, Spriegel dan Walter berpandangan bahwa administrasi adalah fungsi perusahaan bisnis yang berkaitan dengan penentuan keseluruhan kebijakan dan tujuan kelembagaan. Di sisi lain, manajemen adalah fungsi eksekutif yang terutama berkaitan dengan pelaksanaan kebijakan yang ditetapkan oleh

administrasi. Berdasarkan pandangan ini dalam struktur organisasi dikenal istilah 'Administrator' sebagai pimpinan yang menentukan arah dan tujuan organisasi berada di atas 'Manajer' sebagai pimpinan yang melaksanakan kebijakan yang ditetapkan oleh Administrator.

Pandangan yang berbeda dikemukakan oleh Brech bahwa manajemen adalah proses sosial yang melibatkan tanggung jawab untuk perencanaan dan regulasi operasi perusahaan yang efektif dan ekonomis dalam memenuhi tujuan atau tugas yang diberikan. Sedangkan administrasi adalah bagian dari manajemen yang berkaitan dengan pelaksanaan program, komunikasi dan pengendalian kemajuan kegiatan agar tetap sesuai rencana. Kimball dan Kimball juga berpandangan sama dengan Brech bahwa administrasi adalah bagian dari manajemen. Administrasi fokus pada pelaksanaan pekerjaan aktual untuk mencapai tujuan.

Sudut pandang lain menyatakan bahwa tidak ada perbedaan antara 'manajemen' dan 'administrasi', baik dari sitinjau dari aspek istilah maupun penggunaannya. Istilah manajemen digunakan untuk fungsi eksekutif yang lebih tinggi seperti penentuan kebijakan, perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian di dunia bisnis, sementara istilah administrasi digunakan untuk serangkaian fungsi yang sama di kalangan pemerintahan. Kedua istilah ini sering digunakan secara bergantian.

Pandangan ini menolak konsep bahwa administrasi berada di posisi lebih tinggi dari pada manajemen. Pandangan bahwa administrasi sebagai proses menentukan tujuan/kebijakan dan manajemen sebagai proses melaksanakannya, menurut pandangan ini, tampaknya terlalu sederhana dan dangkal. Faktanya, semua pengelola, baik pada level manajemen puncak, menengah, maupun

lini pertama, semua terlibat dalam kinerja semua fungsi manajerial. Namun, tentu saja benar bahwa mereka yang menduduki eselon hierarki organisasi yang lebih tinggi terlibat dalam penentuan tujuan, rencana dan perumusan kebijakan serta pengorganisasian yang lebih besar daripada mereka yang berada di bawah tangga. Misalnya, di perguruan tinggi Rektor yang berada pada level manajemen puncak menetapkan visi, misi, tujuan, dan sasaran pada tingkat institut/universitas. Sedangkan Dekan yang berada pada level manajemen menengah juga menetapkan visi, misi, tujuan, dan sasaran, tentu saja pada tingkat fakultas yang dipimpinnya dan tetap mengacu pada visi, misi, tujuan, dan sasaran institut/universitas.

F. Previous Studies on Management

1. Makia Cisse and Toshitaka Okato in their research entitled 'The Organizational Strategies Of School Management In Japan: Focus On Primary School Principals in *Journal of College Teaching & Learning* – September 2009 Volume 6, Number 5

Abstract. The study examines the organizational strategies of Japanese principals in school management. One hundred principals of primary schools in Hiroshima Prefecture were surveyed in 2007. The samples comprised of the differences between the two groups aged 51-55 and 56-60 in terms of how competency level should be exerted in school. The study was conducted to clarify how principals apply specific organizational tasks in schools. The study used a questionnaire developed to measure the school management skills. The questionnaire composed of a 3 points scale for principal competencies, indicating assessment with the following: low competency, moderate competency and high competency. The

principals were considered to be high competent in the area of vision for the organization because of their knowledge of the tasks, the materials to be learned, and their strategies for learning to influence academic success. It recommends that skills must be acquired in order to manage the outcomes of instruction in accomplishment of school objectives. Application of professional responsibilities and leadership in addition to some other tasks can add to the teaching quality. The results provide important information about the relevance of organizational strategies to principals' work, and issues to consider in implementing standard-based school organizational strategies. These strategies have been adopted in school system in the form of formal teacher training (konai kenshu) and effective leadership.

Keywords: Managerial skills, Organization strategies, Principals, Effective leadership.

2. Claire Robertson-Kraft and Richard M. Ingersoll in their research entitled 'Teachers' Motivational Responses to New Teacher Performance Management Systems: An Evaluation of the Pilot of Aldine ISD's Invest System', A Dissertation in Education presented to the Faculties of the University of Pennsylvania in partial fulfillment of the requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, 2014.

Abstract. Research has shown that some teachers are dramatically more effective than others and further, that these differences are among the most important schooling factors affecting student learning. Accordingly, shifts in policy have resulted in the development of new performance management systems with the goal of improving teacher effectiveness. Although a growing body of research has begun to examine the impact of recent systems, we

have very limited knowledge on how these systems influence teachers' motivation and improvement. This dissertation moves the body of research forward by using expectancy-value theory and mixed-methods analysis to examine the impact of invest, a new teacher evaluation system in Aldine ISD in Houston, Texas, on teacher motivation, effectiveness, and retention. It also explores how individual personality characteristics, school organizational factors, and evaluation system features influence these outcomes. It employs a mixed methods design, utilizing the strengths of both methodological approaches. The quantitative research captures broad-based results from a teacher survey given to the population of teachers pre- and post- pilot and uses difference-in-differences analysis to examine the impact of the pilot on key outcomes (i.e., motivation, effectiveness, and retention) and multiple regression analysis to examine which predictors (at the individual, school, and system level) influenced outcomes. This analysis is supplemented by the qualitative research which draws from a small purposive sample of teachers to gain an in- depth understanding of how the policy influenced teachers' experiences.

Analyses revealed that overall invest had a negative impact on teachers' belief in their abilities (expectancy) and no significant impact on the importance they placed on their work (value), their effectiveness, or their decision to remain in teaching. However, teachers' responses varied considerably based on their individual characteristics (e.g., teachers' grit), their school's conditions (e.g., leadership), and their system perceptions (e.g., understanding, accuracy of measures, quality of feedback). The extensive data collected in this analysis offer a rich picture of the implementation of new performance management systems. Thus, it provides both

policymakers and researchers with a better understanding of how new policies impact teacher's behavior and the influence of various characteristics (at the individual, school, and system level).

3. Norman Frederiksen, Ollie Jensen, and Albert E. Beaton in their research entitled 'Organizational Climates and Administrative Performance', prepared in connection with research done under Office of Naval Research Contract Nonr 2338(00) and National Institute of Child Health and Human Development Research Grant 1 POI HD01762 in collaboration with the California State Personnel Board.

Abstract. The aim of the study is to answer three kinds of questions: What are the effects of organizational climates (1) on the factorial structure of measures of administrative performance, (2) on the correlations between measures of administrative performance and various predictors of such performance, (3) and on the means of various measures of administrative performance? Data were collected at a two-day "Research Institute" at which 260 executives employed by the State of California served as subjects. Each served as Chief of the Field Services Division of a fictitious department of the state, using an elaborate situational test that simulated an administrative position by requiring the examinee to respond to items in his in-basket as though he were actually on the Job. All subjects were presented with the same problems and all served under the same superiors and had the same subordinates. Only "the organizational climates were varied. Some subjects, for example, were led to believe that the organization encouraged imaginative solutions to problems, while others were given the impression that the organization required close adherence to rules and regulations. Subjects also took a variety of ability tests and

inventories and provided biographical information. The in-basket protocols provide scores on a large number of performance categories, such as "makes plans only," "takes leading action," and "requires further information." These scores are the dependent variables. The experimental variations in organizational climate were found to produce different factorial structures in the domain of the dependent variables, but the patterns of correlations between predictors and performance factors are in the main not significantly affected. The principal conclusion with respect to means is that productivity is influenced significantly by the interaction of the experimental climate conditions. A three-mode factor analysis produced interpretable performance factors, item factors, and person factors. The person-factor structure is markedly influenced by organizational climates, and correlations between person-factor scores and measures of personal characteristics differ from one climate condition to another.

BAB II

PERSPEKTIF MANAJEMEN (*MANAGEMENT PERSPECTIVES*)



A. *Pendahuluan*

Ada sejumlah nama yang tidak boleh dilupakan dalam pergolakan pemikiran manajemen. Henri Fayol (1841 - 1925), insinyur eksekutif dan pertambangan, adalah salah seorang penyumbang teori manajemen administrasi umum yang memperkenalkan *systematic management theory* (teori manajemen sistematis) dengan membawa proses manajemen di luar model hierarkis dasar yang dikembangkan oleh Taylor. Tokoh lain adalah Frederick W. Taylor (1856-1915) dari *Midvale Steel Company* pada awal 1880-an, yang menawarkan prinsip untuk meningkatkan efisiensi dan disebutnya *systematic soldiering* (pengelasan sistematis) yaitu prinsip hasil yang lebih

besar dapat dicapai melalui partisipasi pekerja. Taylor meyakini perlunya kerjasama tenaga kerja dan manajemen, pengendalian biaya dan analisis metode kerja. Hal ini didorong oleh kekhawatiran manajemen tentang terhambatnya produktivitas akibat kondisi tenaga kerja yang sangat terbatas.

Tokoh lain sebagai penggerak pemikiran manajemen adalah Max Weber (1864-1924). Weber dikenal sebagai bapak manajemen birokrasi. Dalam *The Theory of Social and Economic Organization* (1947), Weber mengembangkan sistem birokrasi, yaitu pemberian serangkaian pekerjaan dan tanggung jawab utama kepada individu di dalam kantor. Birokrasi merupakan bentuk organisasi yang memiliki ciri dominan, yaitu hirarki otoritas dan sistem aturan. Weber meyakini bahwa birokrasi sebagai cara kerja yang paling efisien. Selain Fayol, Taylor, dan Weber, Frank dan Lillian Gilbreth juga patut dicatat sebagai penggerak pemikiran manajemen. Frank dan Lillian Gilbreth dikenal dengan studi waktu dan gerak mereka, di samping teori tentang kontribusi dalam produksi dan manajemen operasi. Gilbreth dalam *Applied Motion Study* (1917) mengembangkan '*laws of motion economy*' (hukum gerak ekonomi).

Pemikiran manajemen klasik Fayol, Taylor, Weber, dan Gilbreth mendorong munculnya berbagai teori manajemen hingga saat ini. Kontribusi manajemen klasik tidak hanya meletakkan dasar-dasar pengembangan manajemen, tetapi juga menerapkan prinsip-prinsip khusus manajemen formal dan memajukan konsep dasar fungsi manajemen (Hellriegel dan Slocum, 1992). Berbeda dengan teori manajemen klasik yang lebih memperhatikan struktur dan mekanisme organisasi, pemikiran manajemen berikutnya lebih menekankan pada perilaku hubungan manusia dalam organisasi.

Mereka meyakini bahwa kebutuhan masyarakat merupakan faktor penentu dalam mencapai efektivitas organisasi. George Elton Mayo (1933) merupakan salah seorang tokoh teori hubungan manusia yang berusaha memprediksi perilaku dalam organisasi. Fokus utama teori hubungan manusia adalah pada motivasi, motivasi kelompok dan kepemimpinan.

McGregor, Herzberg, Likert, dan Argyris mengembangkan teori hubungan manusia menjadi *New Human Relation Theory*. Maslow mengembangkan teori *Hierarchy of Needs*. Sedangkan McGregor memperkenalkan teori X dan Y. Herzberg dan McGregor meskipun berbeda, tetapi keduanya berfokus pada motivasi dan kepemimpinan. Likert menjelaskan pola baru manajemen berdasarkan perilaku manajer. Meskipun tetap berfokus pada motivasi, Argyris berusaha memahami kebutuhan individu dan organisasi.

Pada Bab ini pembahasan difokuskan pada 3 hal. *Pertama*, pemikiran para penggerak manajemen klasik, meliputi manajemen ilmiah dan manajemen administrasi umum. *Kedua*, perspektif manajemen dari sudut pandang Teori Perilaku (*Behavioral Approach*), meliputi *Human Relation Approach*, *New Human Relation Theory*, dan *Organizational Behavior Approach*. *Ketiga*, pandangan para penggerak manajemen kontemporer, meliputi *Quantitative Approach*, *System Approach*, dan *Contingency Approach*.

B. Manajemen Klasik

Pemikiran tertua dan paling banyak diterima di kalangan praktisi manajemen adalah pemikiran para penggerak manajemen klasik yang biasa disebut '**gerakan manajemen klasik**'. Pemi-

kiran manajemen ini muncul dari Revolusi Industri antara 1885 dan 1940 dalam upaya untuk memberikan dasar yang rasional dan ilmiah bagi manajemen organisasi. Pemikiran ini bermula dari **Revolusi Industri** ketika orang-orang disatukan untuk bekerja di pabrik-pabrik dengan sistem kerja yang berbeda dengan sistem kerja di toko-toko kecil atau di rumah-rumah. **Perubahan dari sistem kerja** rumahan dan toko ke sistem kerja industri menciptakan kebutuhan untuk perencanaan yang efisien, pengorganisasian, mempengaruhi dan mengendalikan semua kegiatan kerja.

Perspektif manajemen klasik berfokus pada **efisiensi**, **produktivitas**, dan **output** karyawan serta organisasi secara keseluruhan. Perspektif ini mengabaikan atribut atau variabel manusia atau perilaku di antara karyawan. Hal ini membuat pemikiran ini sering dikritik. Meskipun memiliki pengaruh kuat pada operasi modern dan peningkatan proses, tetapi pemikiran ini mengabaikan keinginan dan kebutuhan manusia di tempat kerja dan tidak mempertimbangkan kesalahan manusia dalam penampilan kerja.

Manajemen klasik didorong oleh dua pemikiran mendasar, yaitu **manajemen ilmiah** dan manajemen **administrasi umum**. Hal mendasar yang dipersoalkan dalam manajemen ilmiah adalah tentang cara-cara efektif dan efisien untuk meningkatkan produktivitas. Sementara manajemen administrasi umum meneliti tentang organisasi sebagai entitas total dan berfokus pada cara-cara untuk menjadikannya lebih efektif dan efisien. Manajemen ilmiah dan manajemen administrasi umum biasanya menggunakan kerangka acuan manajemen klasik. Dalam perkembangan selanjutnya, para pemikir manajemen klasik mendorong teori manajemen klasik

sebagai metode untuk memotong biaya, meningkatkan produktivitas dan memeriksa kembali efisiensi dan efektivitas organisasi.

1. Manajemen Ilmiah

Sejumlah nama patut disebut sebagai kontributor teori manajemen ilmiah, yaitu James Watt Jr. dan Matthew Robinson Boulton, Charles Babbage, Henry Varnum Poor, Henry L. Gantt, Frank dan Lillian Gilbreth, dan yang paling banyak dirujuk adalah manajemen ilmiah Frederick W. Taylor, populer dengan sebutan '*scientific management school*'.

Frederick Winslow Taylor (1856-1915)

Frederick W. Taylor lahir dari keluarga Quaker di Germantown, Philadelphia, Pennsylvania. Taylor memulai karirnya sebagai buruh toko mesin di *Midvale Steel Works* pada tahun 1878. Taylor adalah pekerja sekaligus pembelajar yang baik. Dengan cepat karirnya menanjak dari juru tulis, ahli mesin, mandor, direktur penelitian, hingga kepala insinyur, sambil membuka praktik konsultasi independen di Philadelphia pada tahun 1893. Sambil kerja, Taylor menjadi mahasiswa *Stevens Institute of Technology* melalui korespondensi dan memperoleh gelar di bidang teknik mesin pada tahun 1883 (Kanigel, 1997). Taylor merupakan insinyur mekanik Amerika yang berusaha meningkatkan efisiensi industri. Dalam bukunya '*The Principles of Scientific Management*' (1911), Taylor meringkas teknik efisiensinya. Karyanya merupakan perintis dalam penerapan prinsip-prinsip teknik untuk pekerjaan yang dilakukan di lantai pabrik sangat berperan dalam penciptaan dan pengembangan cabang

teknik yang sekarang dikenal sebagai teknik industri (Bedeian dan Wren, 2001).

Taylor meyakini perlunya **kerjasama** tenaga kerja dan manajemen, **pengendalian biaya** dan **analisis metode kerja**. Hal ini didorong oleh kondisi tenaga kerja yang sangat terbatas sehingga menimbulkan kekhawatiran manajemen tentang terhambatnya produktivitas. Untuk itu, manajemen mulai mencari metode untuk meningkatkan efisiensi. Taylor meyakini prinsip hasil yang lebih besar dapat dicapai melalui partisipasi pekerja yang disebutnya *systematic soldiering* (pengelasan sistematis). Taylor berasumsi bahwa pengembangan sikap mental yang lebih baik terhadap manajemen dan karyawan satu sama lain dapat diraih melalui pemahaman pekerja tentang keuntungan besar yang dapat mereka raih.

Sistem ilmiah yang dipromosikan Taylor berusaha menemukan cara terbaik untuk melakukan tugas. Taylor membagi komponen tugas manual di lingkungan manufaktur, mengatur waktu setiap gerakan (studi waktu dan gerakan) untuk membuktikan bahwa ada satu cara terbaik dalam melaksanakan tugas. Setiap tugas terspesialisasi dan bersifat terpisah. Itu sebabnya, para karyawan dilatih untuk menjadi terbaik dalam tugas dan tanggung jawabnya masing-masing.

Teori Taylor (*Taylorism*) menekankan pada efisiensi dan produktivitas, serta mengabaikan banyak aspek manusia dalam pekerjaan. Poin utama *Taylorism* adalah 'bekerja berarti berada di sekolah manajemen ilmiah'. Pendekatan manajemen ilmiah Taylor mengharuskan para manajer untuk:

- 1) menggantikan opini dan peraturan praktis dalam pengelolaan kegiatan dengan mengembangkan ilmu;

- 2) menentukan waktu dan metode secara akurat berdasarkan ilmu pengetahuan (studi gerak dan waktu);
- 3) membentuk organisasi;
- 4) para pekerja dipilih dan dilatih metode baru dan untuk mengembangkan wawasan dan keterampilan;
- 5) dalam setiap pekerjaan, manajemen diatur berdasarkan ilmu;
- 6) para pekerja bekerja sama dengan manajemen untuk mengembangkan ilmu dan menghindari kesewenang-wenangan;
- 7) para pekerja menerima bahwa manajemen yang bertanggung jawab menentukan apa yang dilakukan dan bagaimana caranya. Dengan demikian, manajemen ilmiah mengharuskan para pekerja untuk bekerja dengan cara yang benar untuk kemajuan perusahaan dan dan untuk hal itu mereka mendapatkan kenaikan upah.

James Watt Jr. (1769–1848) dan Matthew Robinson Boulton (1770 - 1842)

James Watt Jr. dan Matthew Robinson Boulton adalah dua nama yang tidak bisa dipisahkan dalam pemikiran manajemen ilmiah. James Watt Jr (1769 - 1848), insinyur, pengusaha dan aktivis Skotlandia. Watt Jr putra insinyur James Watt, lahir di Glasgow pada 5 Februari 1769 (Robinson). Dengan Matthew Robinson Boulton, Watt menyelidiki dan menuntut para pembajak dari paten ayahnya. Di samping itu, Watt mempromosikan mesin fotokopi, memperkenalkan prinsip 'rasionalisasi' ke dalam konstruksi pengecoran Soho pada 1796, dan mengambil alih direksi perusahaan mesin uap.

Matthew Robinson Boulton, putra pendiri *The Soho Engineering Foundry* di Britania Raya adalah pengusaha Inggris

dan pelopor manajemen. Boulton juga merupakan anggota inti *Lunar Society*, bersama Watt, Erasmus Darwin, Josiah Wedgwood dan Joseph Priestley. Mereka menonjol dalam seni, ilmu pengetahuan, dan teologi dan diberikan penghargaan untuk mengembangkan konsep dan teknik dalam sains, pertanian, manufaktur, pertambangan, dan transportasi. *Lunar Society* telah meletakkan dasar bagi Revolusi Industri. Setelah kematian ayahnya pada 1759, Boulton mengambil kendali penuh untuk mengembangkan bisnis keluarga (Uglow, 2002).

Watt Jr menjadi mitra dan berbagi tanggung jawab manajemen dengan Matthew Robinson Boulton di perusahaan Soho Foundry, Boulton & Watt. Watt Jr bertanggung jawab pada operasi dan organisasi harian Foundry dan Boulton bertanggung jawab pada perencanaan (William, 1995). James Watt Jr. dan Matthew Robinson Boulton, menerapkan beberapa teknik manajemen secara sistematis, yaitu:

- 1) melakukan riset pasar dan peramalan;
- 2) merencanakan tata letak mesin dan menetapkan persyaratan alur kerja;
- 3) merencanakan lokasi situs;
- 4) merencanakan produksi;
- 5) menetapkan standar proses produksi; dan
- 6) standarisasi komponen produk.

Selain itu, dalam akuntansi dan analisis biaya, Watt dan Boulton sebagai manajer perusahaan, mengembangkan dan memelihara catatan statistik terperinci dan sistem kontrol lanjutan agar mereka dapat menghitung biaya dan laba untuk setiap mesin yang diproduksi untuk masing-masing departemen. Watt dan Boulton

juga menyelenggarakan program pelatihan bagi karyawannya (Pollard, 1974).

Charles Babbage (1791-1871)

Charles Babbage dikenal sebagai penemu komputer, namun sebenarnya dia melakukan berbagai bidang pekerjaan yang menakjubkan selain mendesain komputer, yaitu filsafat, ekonomi, matematika, geologi, teologi, dan desain teknik. Babbage dikelompokkan sebagai kontributor manajemen ilmiah karena **kepeporannya dalam statistik dan mendesak pentingnya mempelajari dan menggunakan statistik dalam berbagai topik**. Babbage (1826) memberikan penjelasan tentang cara anuitas dan polis asuransi dirancang berdasarkan data statistik tentang durasi kehidupan. Pada tahun 1930-an Babbage melakukan penelitian dengan menggunakan alat perekam berganda untuk menganalisis kinerja kereta api. Topik lain yang Babbage kaji dengan menggunakan data statistik yaitu rasio jenis kelamin (1829), industri dan perdagangan (1835), mercusuar (1853), transaksi keuangan (1856), serta data fisik dan biologis (1857).

Babbage menulis buku berjudul '*On the Economy of Machinery and Manufactures*' (1835) berisi sangat banyak data statistik mengenai industri dan perdagangan. Data statistik itu digunakan untuk membuat kesimpulan tentang operasi yang efisien dari berbagai masalah industri dan bisnis. Babbage dalam buku ini mengemukakan bahwa terdapat kepentingan timbal balik antara pekerja dan pemilik pabrik. Atas pertimbangan itu, Babbage dengan kuat mendorong pentingnya sistem bagi hasil agar para pekerja bisa mendapat keuntungan dari produktivitas mereka (Higgins, 1991).

Henry Varnum Poor (1812-1905)

Henry Varnum Poor, editor *American Railroad Journal* (1849-1862) mengembangkan sistem manajerial dengan struktur organisasi yang jelas sehingga individu dapat dimintai pertanggungjawaban. Poor adalah orang Amerika pertama yang menganalisis dengan hati-hati dan intensif banyak masalah dasar bisnis besar modern. Selama 4 tahun (1845-1849) bersama saudaranya, John Alfred Poor, membangun salah satu jalur kereta api paling penting di New England, Atlantik dan St. Lawrence, yang menghubungkan Portland dengan Montreal. Dalam pekerjaan ini, Poor memperoleh pemahaman langsung yang berharga tentang apa masalah khusus promosi, organisasi, konstruksi, dan pembiayaan. Bagi Henry Varnum Poor, revolusi industri dan transportasi (kereta api) adalah contoh penting penerapan pikiran kreatif manusia pada mesin hemat-tenaga yang merupakan langkah pertama dan perlu bukan hanya bagi intelektual, tetapi juga spiritual.

Sejak 1854, Poor memutuskan untuk mengalihkan perhatiannya pada studi manajemen, khususnya perluasan sistem operasi dan manajemen kereta api. Dia menulis bahwa ilmu manajemen adalah yang paling penting dalam kaitannya dengan keberhasilan *American Railroads*. Atas dasar ini *American Railroads Journal* yang dimotori oleh Poor, secara fundamental mengubah dirinya dan meneguhkan tiga prinsip, yakni organisasi, komunikasi, dan informasi. Organisasi bagi Poor berarti pembagian kerja yang cermat, dari presiden hingga buruh biasa. Masing-masing orang memiliki tugas dan tanggung jawab yang ditentukan sendiri dan dipertanggungjawabkan secara langsung kepada atasan langsungnya. Komunikasi memberikan manajemen puncak data dan

informasi yang akurat dan berkelanjutan tentang kemajuan operasi. Komunikasi merupakan metode pelaporan di seluruh organisasi yang akan memastikan akuntabilitas yang diperlukan di sepanjang jalur. Informasi dalam arti administratif adalah catatan dari laporan operasional yang disusun dan dianalisis secara sistematis. Informasi ini digunakan untuk memperoleh pemahaman yang lebih jelas tentang hal-hal dasar seperti biaya tetap, biaya operasional, kinerja operasional, pembuatan tarif, dan sebagainya, dan juga untuk menyediakan data yang diperlukan dalam eksperimen yang lebih ilmiah untuk meningkatkan layanan. Daft (1988) dalam bukunya '*Management*' menegaskan bahwa sistem manajerial yang dikembangkan Poor juga menggabungkan sistem komunikasi laporan *top down* di seluruh organisasi.

Pandangan Poor sejalan dengan pandangan Frederick W Taylor bahwa kereta api harus mengatasi kesulitan keuangan mereka bukan dengan menaikkan tarif, tetapi dengan meningkatkan administrasi dan efisiensi operasional. Agaknya, pandangan Poor tentang prinsip-prinsip manajemen ilmiah lebih maju dan paling konstruktif dalam organisasi bisnis besar dengan mengantisipasi prinsip-prinsip organisasi sistematis, komunikasi, dan informasi mengikuti perkembangan abad ke sembilan belas. Poor berusaha mengatasi kesulitan besar praktik bisnis saat ini yang dituntut efisien dalam administrasi skala besar. Dalam praktik, pemahaman Poor tentang masalah yang terkait dengan penerapan prinsip-prinsip ini memberikan gambaran analisis pragmatis yang jelas manajemen bisnis besar abad kedua puluh.

Henry Laurence Gantt (1861-1919)

Henry L. Gantt lahir dari keluarga pemilik perkebunan di *Calvert County, Maryland*. Gantt memulai karirnya sebagai juru gambar di pengecoran besi dan toko mesin *Poole & Hunt* di Baltimore (Hilton 2005) setelah menerima gelar *Master of Engineering* di bidang teknik mesin dari *Stevens Institute of Technology* di New Jersey. Pada tahun 1887 hingga tahun 1893 Gantt bergabung dengan Frederick W. Taylor di *Midvale Steel* dan *Bethlehem Steel* dalam menerapkan prinsip-prinsip manajemen ilmiah dalam pekerjaannya. Dalam kariernya sebagai konsultan manajemen, Gantt merancang sistem 'tugas dan bonus' pembayaran upah dan metode pengukuran tambahan efisiensi dan produktivitas pekerja (Witzel, 2005).

Henry L. Gantt terkenal karena pembagian tugas dan sistem bonusnya dengan menerapkan program insentif upah yang dianggap jauh lebih unggul daripada Taylor. Sistem insentif Gantt memberikan bonus bagi pekerja dan pengawas yang menyelesaikan pekerjaan mereka dalam waktu kurang dari standar yang ditetapkan. Ada sejumlah warisan Henry L. Gantt untuk manajemen proyek (Hermann, 2005; dan Michael, 1996) sebagai berikut:

- 1) ***Gantt Chart***. Gantt mengembangkan teknik perencanaan dan kontrol dengan menggunakan grafik batang (*Gantt Chart*) sederhana untuk menampilkan hubungan antara pekerjaan yang direncanakan dan yang diselesaikan pada satu sumbu dan waktu di sisi lain (Higgins, 1991). Grafik Gantt ini dirancang agar mandor atau pengawas lainnya dapat dengan cepat mengetahui apakah produksi sesuai jadwal, lebih cepat dari jadwal, atau lebih lambat dari jadwal. *Gantt Chart* menye-

diakan jadwal untuk perencanaan dan pengendalian pekerjaan, dan mencatat kemajuan menuju tahapan proyek. Bagan ini memiliki variasi modern, Teknik Evaluasi dan Tinjauan Program atau *Program Evaluation and Review Technique* (PERT). Perangkat lunak manajemen proyek modern mencakup fungsi kritis ini. Hal ini memungkinkan *Gantt Chart* masih diterima sebagai alat manajemen yang penting saat ini. Dalam bukunya "*Organizing for Work*" (1919) Gantt memberikan dua prinsip untuk grafiknya: (1) mengukur kegiatan dengan jumlah waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikannya; (2) ruang pada bagan digunakan untuk mengetahui jumlah aktivitas yang seharusnya dilakukan pada waktu itu.

- 2) **Efisiensi Industri.** Gantt meyakini bahwa efisiensi industri hanya dapat dihasilkan oleh penerapan analisis ilmiah untuk semua aspek pekerjaan yang sedang berjalan.
- 3) **Sistem Tugas dan Bonus.** Gantt menghubungkan bonus yang dibayarkan kepada manajer dengan tingkat keberhasilan mereka membimbing karyawan untuk meningkatkan kinerja.
- 4) **Tanggung jawab sosial bisnis.** Gantt percaya bahwa bisnis memiliki kewajiban dan tanggungjawab untuk kesejahteraan masyarakat di mana mereka beroperasi.

Frank Bunker Gilbreth (1868-1924) dan Lillian Evelyn Moller (1878-1972)

Frank Bunker Gilbreth dan Lillian Evelyn Moller adalah suami isteri yang berkolaborasi dalam pengembangan studi manajemen. Nama mereka sering disebut bersamaan dengan sebutan Frank dan Lillian Gilbreth. Frank Bunker Gilbreth adalah dosen di Universitas Purdue, tukang batu bata, kontraktor bangunan, dan

insinyur manajemen. Lillian Evelyn Moller isteri Frank Bunker Gilbreth, mendapatkan gelar Ph.D. dari Brown University dan seperti suaminya, mengajar di Universitas Purdue. Keduanya membangun dan menjadi mitra di perusahaan konsultan manajemen Gilbreth, Inc.

Suami isteri Frank dan Lillian Gilbreth, berkolaborasi dalam pengembangan studi waktu dan gerak sebagai suatu teknik manajemen. Selain itu, mereka juga dikenal dengan teori tentang kontribusi dalam produksi dan manajemen operasi. Gilbreth dalam *Applied Motion Study* (1917) mengembangkan empat hukum ekonomi gerak (*laws of motion economy*), yaitu:

- 1) kurangi jumlah gerakan;
- 2) lakukan gerakan secara bersamaan dengan merancang perbaikan dalam metode dan alat yang memungkinkan kedua tangan digunakan pada saat yang bersamaan;
- 3) persingkat jarak gerakan dengan mengurangi aktivitas berjalan, meraih, peregangan, jongkok dan berputar, dan lain-lain; dan
- 4) membuat gerakan lebih mudah, lancar dan berirama sehingga mengurangi kelelahan dan meningkatkan keamanan.

Hukum ekonomi gerak ini melibatkan 23 prinsip yang berhubungan dengan: 1) penggunaan tubuh manusia; 2) pengaturan tempat kerja; dan 3) desain peralatan dan perlengkapan, sebagai berikut:

- 1) **Penggunaan Tubuh Manusia**, meliputi:
 - a) Semua alat dan bahan harus tersedia pada stasiun yang tetap untuk memungkinkan pembentukan kebiasaan;
 - b) Alat dan bahan harus lebih awal ditempatkan pada posisi yang tepat untuk mengurangi pencarian yang tidak perlu;

- c) Tempat sampah dan wadah harus ditempatkan sedekat mungkin dengan tempat penggunaan;
 - d) Bahan, dan alat kontrol harus ditempatkan di dalam area kerja sedekat mungkin dengan pekerja.
 - e) Bahan dan alat harus diatur untuk memungkinkan urutan gerakan yang terbaik.
 - f) Warna tempat kerja harus kontras dengan objek pekerjaan untuk mengurangi kelelahan mata.
 - g) "*Drop delivery*" atau *ejector* harus sedapat mungkin digunakan sehingga operator tidak perlu menggunakan tangannya untuk membuang sampah/sisa pekerjaan;
 - h) Penyediaan penerangan yang memadai, dan penyediaan kursi untuk memungkinkan penyesuaian postur yang baik;
 - i) Pengaturan ketinggian tempat kerja dan kursi untuk memungkinkan alternatif berdiri dan duduk.
- 2) **Pengaturan Tempat Kerja**, meliputi:
- a) Kedua tangan harus memulai dan menyelesaikan gerakan secara bersamaan;
 - b) Kedua tangan tidak boleh menganggur pada saat yang sama kecuali selama periode istirahat;
 - c) Gerakan lengan harus simetris dan berlawanan arah dan harus dilakukan secara bersamaan;
 - d) Gerak tangan dan tubuh harus dibuat pada klasifikasi terendah di mana dimungkinkan untuk bekerja secara memuaskan;
 - e) Momentum harus digunakan untuk membantu pekerja, tetapi harus dikurangi seminimal mungkin jika harus diatasi dengan upaya otot

- f) Gerakan lengkung kontinu lebih disukai daripada gerakan garis lurus yang melibatkan perubahan arah yang tiba-tiba dan tajam;
 - g) Gerakan berayun bebas lebih cepat, lebih mudah, dan lebih akurat daripada gerakan yang dibatasi atau dikendalikan;
 - h) Ritme sangat penting untuk kelancaran dan kinerja operasi berulang yang otomatis;
 - i) Pekerjaan harus diatur sehingga gerakan mata terbatas pada area yang nyaman, tanpa perlu perubahan fokus yang sering.
- 3) **Desain Peralatan dan Perlengkapan**, meliputi:
- a) Tangan harus dibebaskan dari semua pekerjaan memegang benda kerja pada saat dapat dilakukan dengan perangkat yang dioperasikan dengan kaki;
 - b) Dua atau lebih alat harus dikombinasikan jika memungkinkan;
 - c) Beban harus didistribusikan sesuai dengan kapasitas yang melekat pada jari yang melakukan gerakan tertentu;
 - d) Pegangan seperti yang ada di engkol dan obeng besar harus dirancang sedemikian rupa sehingga memungkinkan sebanyak mungkin permukaan tangan bersentuhan dengan gagang;
 - e) Tuas/pengungkit, palang, dan roda harus ditempatkan sedemikian rupa sehingga operator dapat menggunakannya dengan perubahan posisi tubuh yang paling sedikit dan keuntungan mekanis terbesar.

Dalam mempelajari tukang batu, Gilbreth mencatat bahwa individu tidak selalu menggunakan gerakan yang sama dalam pekerjaan mereka. Pengamatan ini membuatnya mencari satu cara

terbaik untuk melakukan tugas menyusun batu bata dengan mengurangi jumlah gerakan yang dilakukan untuk meletakkan batu bata dari 18 menjadi $4\frac{1}{2}$ gerakan. Ketika bertugas di Angkatan Darat Amerika Serikat selama Perang Dunia Pertama, Frank Gilbreth menemukan cara yang lebih cepat dan lebih efisien untuk mempersenjatai dan melucuti senjata. Frank dan Lillian Gilbreth menemukan metode yang lebih efisien untuk mengembangkan tugas-tugas manual dengan mengembangkan klasifikasi gerakan, disebut "*Therbligs*" yang dengannya setiap kegiatan kerja dapat dibagi lagi untuk menganalisis produktivitas motor seorang pekerja. Dengan *therblig* pekerja dapat diklasifikasikan ke dalam dua kelompok, yaitu: pekerja efisien adalah yang berhasil menambah nilai pada suatu tugas, dan pekerja tidak efisien adalah yang menghasilkan biaya. Selain itu, Frank dan Lillian Gilbreth menemukan strategi untuk meningkatkan efisiensi kerja dengan mengurangi pergerakan yang tidak perlu dan menyebabkan kelelahan pada karyawan. Mereka juga menemukan *stopwatch* mikro, yang mencatat waktu dalam $1/2000$ detik.

Beberapa Catatan

Hal mendasar yang dipersoalkan dalam manajemen ilmiah adalah tentang cara-cara efektif dan efisien untuk meningkatkan produktivitas. Berdasarkan pemikiran kontributor manajemen ilmiah, dapat dikemukakan empat prinsip dasar manajemen ilmiah, yaitu:

- 1) mengembangkan metode standar baru untuk mengerjakan setiap pekerjaan;

- 2) mengembangkan pekerja dan memilih pelatihan bagi mereka dan tidak membiarkan mereka berlatih sendiri serta memilih tugas mereka sendiri;
- 3) mengembangkan kerjasama antara pekerja dan manajemen; dan
- 4) pembagian kerja berdasarkan kelompok yang paling sesuai untuk melakukan pekerjaan.

Ada sejumlah manfaat dari penerapan pendekatan manajemen ilmiah, yaitu:

- 1) perbaikan metode kerja memungkinkan adanya peningkatan produktivitas yang sangat besar;
- 2) tugas dan prosedur dapat diukur dengan tingkat akurasi yang sangat tinggi melalui pendekatan rasional;
- 3) pengukuran jalur dan proses memberikan informasi yang bermanfaat yang mendasari perbaikan dalam metode kerja diperoleh melalui;
- 4) memungkinkan karyawan dibayar berdasarkan kinerja dan memanfaatkan pembayaran insentif;
- 5) mendorong manajemen untuk mengadopsi peran yang lebih positif dalam kepemimpinan di tingkat terendah;
- 6) berkontribusi terhadap peningkatan kondisi kerja fisik para karyawan yang lebih besar; dan
- 7) menyediakan formasi untuk studi kerja modern.

Di samping sejumlah manfaat, pendekatan manajemen ilmiah juga memiliki kelemahan, terutama bagi para karyawan, yaitu:

- 1) peran pekerja dikurangi untuk mematuhi metode dan prosedur yang kaku;

- 2) peningkatan fragmentasi pekerjaan akibat penekanan pekerjaan pada tenaga kerja divisi;
- 3) memotivasi karyawan untuk melakukan pembayaran ke *output* yang diarahkan dapat menghasilkan pendekatan berbasis ekonomi;
- 4) perencanaan dan pengendalian secara eksklusif di tangan para manajer;
- 5) setiap pekerjaan diukur dan dinilai secara ilmiah sehingga mengenyampingkan tawar menawar tingkat upah secara realistis.

2. Manajemen Administrasi Umum

Teori manajemen administrasi umum merupakan pengembangan teori manajemen administrasi dan dianggap sebagai pelopor teori organisasi modern. Teori manajemen administrasi berupaya menemukan cara rasional untuk merancang organisasi secara keseluruhan. Teori ini umumnya menganjurkan struktur administrasi formal, pembagian kerja yang jelas, dan pelimpahan kekuasaan dan wewenang kepada administrator yang relevan dengan bidang tanggung jawab mereka. Struktur organisasi formal berarti mendesain organisasi menggunakan struktur yang sangat formal dengan garis wewenang yang jelas dari atas ke bawah (struktur hierarkis). Pembagian kerja yang jelas antara departemen berarti setiap departemen bertanggung jawab atas aspek tertentu dari kegiatan organisasi menuju pencapaian tujuan organisasi.

Terdapat sejumlah nama sebagai pelopor teori manajemen administrasi umum, yaitu Henri Fayol, Max Weber, Luther Gulick, dan James Mooney.

Henri Fayol (1841 - 1925)

Henri Fayol, insinyur eksekutif dan pertambangan Perancis, adalah salah seorang penyumbang teori manajemen administrasi umum. Fayol memperkenalkan *systematic management theory* (teori manajemen sistematis) dengan membawa proses manajemen di luar model hierarkis dasar yang dikembangkan oleh Taylor. Fayol juga dikenal sebagai orang pertama memperkenalkan fungsi manajemen dengan mengidentifikasi lima fungsi dasar manajemen, yaitu: *to forecast and to plan, to organize, to command, to coordinate, dan to controll* (Fayol, 1949). Fungsi manajemen Fayol ini dilengkapi dengan '14 *Principles of Management of Henri Fayol*' yang memberikan panduan normatif bagi seorang manajer dalam menerapkan 5 fungsi manajerial itu secara efektif.

Prinsip manajemen Henri Fayol diadopsi oleh banyak organisasi, perusahaan, bahkan Negara, termasuk Indonesia, dalam menyelenggarakan administrasi pemerintahan. 14 prinsip manajemen Henri Fayol adalah sebagai berikut:

- 1) ***Devision of work*** (divisi pekerjaan) untuk mengurangi rentang perhatian setiap orang atau kelompok, serta untuk mengembangkan kerja praktis dan keakraban;
- 2) ***Authority*** (otoritas) merupakan hak untuk memberi perintah, namun dengan referensi tanggung jawab;
- 3) ***Discipline*** (disiplin) yang ditunjukkan melalui kepatuhan terhadap aturan, kebijakan, dan perjanjian antara atasan dan bawahan;
- 4) ***Unity of command*** (kesatuan komando) yaitu hanya ada satu orang *superior* yang dijadikan sumber rujukan dalam penerapan perintah, aturan, dan kebijakan;

- 5) **Unity of direction** (kesatuan arah), yaitu satu kepala dan satu rencana untuk sekelompok kegiatan dengan tujuan yang sama;
- 6) **Subordinaton of individual interests to the general interest** (subordinasi kepentingan individu untuk kepentingan umum), yaitu mendahulukan kepentingan umum di atas kepentingan individu atau kelompok;
- 7) **Remuneration** (remunerasi atau pemberian upah), yaitu pembayaran gaji harus adil bagi karyawan dan perusahaan;
- 8) **Centralization** (sentralisasi), yaitu kebijakan pusat selalu ada pada semua tingkatan sesuai dengan kualitas manajer atau besar kecilnya suatu perusahaan;
- 9) **Scalar chains** (rantai skalar), yaitu garis wewenang dari atas ke bawah;
- 10) **Order** (susunan/struktur), yaitu menempatkan personil yang tepat pada tempat atau tingkat manajemen yang tepat;
- 11) **Equity** (ekuitas), yaitu hak untuk mendapatkan keadilan yang berimbang;
- 12) **Stability of tenure of personnel** (stabilitas masa jabatan) untuk memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyelesaikan tugas pada periode jabatannya;
- 13) **Initiative** (inisiatif atau prakarsa) yang perlu ditunjukkan oleh semua level manajemen dalam keterbatasan otoritas dan tanggung jawab;
- 14) **Espirit de corps**, semangat korps yaitu semangat yang mendorong kerja tim untuk membangun harmoni sebagai kekuatan besar sebuah organisasi.

Fayol juga memberikan banyak terminologi dasar dan konsep, yang akan diuraikan oleh peneliti masa depan, seperti pembagian kerja, rantai skalar, kesatuan komando dan sentralisasi.

Fayol (Ivancevich dkk., 1994) memisahkan semua kegiatan yang terlibat dalam proyek industri menjadi enam bagian, yaitu:

- 1) **Teknis** yang melibatkan produksi;
- 2) **Komersial** termasuk pembelian, penjualan, dan pertukaran;
- 3) **Keuangan** yang meningkatkan pencarian, dan penggunaan optimal, modal;
- 4) **Keamanan** yang memberikan perlindungan terhadap properti dan orang-orang;
- 5) **Akuntansi**, termasuk analisis statistik;
- 6) **Fungsi manajerial** yang meliputi: perencanaan (*forecasting and planning*), pengorganisasian (*organising*), penugasan (*commanding*), koordinasi (*coordinating*), dan pengendalian (*controlling*).

Maximilian Karl Emil Weber (1864-1920)

Tokoh lain sebagai pendukung manajemen administrasi umum adalah Maximilian Karl Emil Weber (lebih populer dengan nama Max Weber), seorang sosiolog, filsuf, ahli hukum, dan ekonom politik Jerman. Ide-idenya sangat memengaruhi teori dan penelitian sosial. Pada awal karirnya, di samping melibatkan diri dalam dunia politik bergabung dengan Kongres Sosial Evangelis yang berhaluan kiri, Weber menaruh minat pada kebijakan sosial kontemporer. Pada saat itu penelitiannya difokuskan pada ekonomi dan sejarah hukum. Selanjutnya, Weber banyak berkecimpung dalam politik praktis. Weber kembali mengajar setelah frustrasi dengan politik, pertama di Universitas Wina, kemudian di Universitas Munich (Kim, 2017).

Max Weber dikenal sebagai **bapak manajemen birokrasi** dengan memperkenalkan Teori birokrasi Max Weber kadang-kala

dang juga dikenal sebagai model "**rasional-legal**" [Water dan Water, 2015]. Model ini mencoba menjelaskan birokrasi dari sudut pandang rasional melalui **sembilan karakteristik atau prinsip utama**, yaitu:

- a) karyawan memiliki peran khusus;
- b) karyawan direkrut berdasarkan prestasi melalui ujian kompetisi terbuka;
- c) penempatan, promosi, dan transfer karyawan yang seragam dalam sistem administrasi;
- d) Sistem karir dengan struktur gaji yang sistematis; (5) Sistem hirarki, tanggung jawab dan akuntabilitas;
- e) Subjektivitas perilaku resmi terhadap aturan disiplin dan kontrol yang ketat;
- f) Supremasi aturan abstrak;
- g) karyawan memiliki Otoritas pribadi; dan
- h) Netralitas politik.

Weber mengidentifikasi beberapa prasyarat munculnya birokrasi:

- 1) Pertumbuhan ruang dan populasi yang dikelola;
- 2) Pertumbuhan kompleksitas tugas-tugas administratif yang dilakukan;
- 3) Keberadaan ekonomi moneter yang menghasilkan kebutuhan akan lebih banyak sistem administrasi yang efisien;
- 4) Pengembangan teknologi komunikasi dan transportasi memungkinkan administrasi yang lebih efisien;
- 5) Demokratisasi dan rasionalisasi budaya menghasilkan tuntutan bahwa sistem baru memperlakukan semua orang secara setara [Hooghe, 2001].

Dalam karya agungnya *Economy and Society* (1922), Weber menggambarkan banyak tipe administrasi publik dan pemerintahan yang ideal. Penelitian kritisnya tentang birokratisasi masyarakat menjadi salah satu bagian paling abadi dari karyanya [Bendix, 1998]. Weber-lah yang memulai dan mempopulerkan studi birokrasi [Swedberg dan Agevall, 2005]. Teori birokratisasi untuk Weber adalah bagian kunci dari otoritas legal-rasional dan dinilai sebagai cara pengorganisasian yang paling **efisien** dan **rasional** yang memiliki ciri dominan, yaitu hirarki otoritas dan sistem aturan. Setiap manajemen di kantor lebih rendah bertanggung jawab kepada manajemen di kantor lebih tinggi berikutnya setelah pembagian kerja sistematis berdasarkan kualifikasi mereka untuk mengejar tujuan dan sasaran organisasi. Promosi jabatan mempertimbangkan dan menghargai senioritas dan prestasi, serta bebas pengaruh politik. Selain itu, para karyawan juga tidak boleh mencampuradukkan urusan pribadi dengan urusan dan tanggung jawab resmi di kantor. Selanjutnya, Weber melihat birokratisasi sebagai proses utama dalam rasionalisasi berkelanjutan masyarakat Barat [Bendix, 1998].

Dalam *The Theory of Social and Economic Organization*, Weber (1947) mengembangkan sistem pemberian serangkaian pekerjaan dan tanggung jawab utama kepada individu di dalam kantor. Weber menggambarkan birokrasi sebagai cara kerja yang paling efisien. Birokrasi merupakan bentuk organisasi yang memiliki ciri dominan, yaitu hirarki otoritas dan sistem aturan. Setiap manajemen di kantor lebih rendah bertanggung jawab kepada manajemen di kantor lebih tinggi berikutnya setelah pembagian kerja sistematis untuk mengejar tujuan dan sasaran organisasi. Posisi seseorang dalam manajemen dipilih berdasarkan

kualifikasi mereka. Mereka bertanggung jawab atas pekerjaan yang ditetapkan sejak pertama dipekerjakan. Untuk menghargai senioritas dan prestasi, para karyawan dipersiapkan mendapatkan promosi jabatan yang sesuai dan bebas pengaruh politik. Selain itu, para karyawan juga tidak boleh mencampuradukkan urusan pribadi dengan urusan dan tanggung jawab resmi di kantor.

Model birokrasi atau biasa juga disebut model "*rational-legal*" Weber memiliki tiga aspek yang menjadi esensi administrasi birokrasi Weber, yaitu:

- a) pembagian kerja yang *rigid* [kaku/tegas] dibuat secara jelas untuk mengidentifikasi tugas dan tanggung jawab reguler dari sistem birokrasi tertentu;
- b) peraturan menggambarkan rantai komando, tugas serta kapasitas yang mapan untuk memaksa orang lain untuk mematuhi;
- c) mempekerjakan orang-orang dengan kualifikasi khusus dan tersertifikasi untuk mendukung pelaksanaan tugas yang ditugaskan secara rutin dan berkelanjutan.

Weber mengembangkan sistem administrasi birokrasi (sistem formal organisasi dan administrasi) untuk memastikan efisiensi dan efektifitas yang didasarkan pada lima prinsip, yaitu:

1. Dalam birokrasi, otoritas formal manajer berasal dari posisi yang dipegangnya dalam organisasi. Otoritas adalah kekuatan untuk meminta pertanggungjawaban orang atas tindakan mereka. Otoritas memberi manajer hak untuk mengarahkan dan mengendalikan perilaku bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Ketaatan kepada seorang manajer, bukan karena kualitas pribadi yang dimiliki seperti kepribadian, kekayaan, atau status sosial tetapi karena manajer menempati posisi yang

terkait dengan tingkat wewenang dan tanggung jawab tertentu. Selain itu, otoritas memberi manajer hak untuk membuat keputusan mengenai penggunaan sumber daya organisasi.

2. Dalam birokrasi, kedudukan seorang manajer ditentukan berdasarkan kinerjanya, bukan kedudukan sosial dan hubungan pribadi. Prinsip ini tidak selalu diikuti baik pada zaman Weber maupun hari ini.
3. Tingkat otoritas formal dan tanggung jawab tugas masing-masing posisi, dan hubungannya dengan posisi lain dalam suatu organisasi, harus ditentukan dengan jelas. Dengan demikian, manajer dan pekerja tahu apa yang diharapkan dari mereka dan di antara mereka satu sama lain. Selain itu, sebuah organisasi dapat meminta pertanggungjawaban karyawannya atas semua tindakan mereka karena setiap orang benar-benar memahami tanggung jawabnya.
4. Posisi harus diatur secara hierarkis sehingga karyawan tahu kepada siapa harus melapor dan siapa yang melapor kepada mereka jika terjadi masalah atau konflik. Manajer di tingkat hierarki dapat meminta pertanggungjawaban bawahan atas tindakan mereka sehingga wewenang dapat dilaksanakan secara efektif dalam suatu organisasi. Prinsip ini sangat penting dalam organisasi yang menangani masalah sensitif yang melibatkan kemungkinan dampak besar.
5. Manajer harus membuat aturan, prosedur operasi standar (*Standar Operational Procedure*), dan norma yang terdefinisi dengan baik sehingga mereka dapat secara efektif mengontrol perilaku dalam suatu organisasi. Aturan adalah instruksi resmi secara tertulis yang menetapkan tindakan yang harus diambil dalam keadaan yang berbeda untuk mencapai tujuan tertentu.

Prosedur operasi standar (*Standar Operational Procedure*) adalah serangkaian instruksi tertulis khusus tentang bagaimana melakukan aspek tertentu dari suatu tugas. Norma adalah kode perilaku informal yang menentukan bagaimana orang harus bertindak dalam situasi tertentu. Misalnya, norma organisasi di sekolah mungkin adalah bahwa guru tidak boleh saling mengungkap sesuatu yang membuat guru lain terhinaan.

Weber membedakan otoritas (*authority*) dengan kekuasaan (*power*). Otoritas menyiratkan penerimaan aturan dalam batas-batas yang sesuai dengan kemampuan bawahan. Kekuasaan memungkinkan seseorang memaksa orang lain, baik dengan kekuatan atau imbalan, untuk berperilaku dan bertindak dengan cara tertentu. Weber membagi otoritas ke dalam tiga jenis, yaitu:

- 1) **otoritas tradisional** adalah otoritas yang muncul dari tradisi dan adat istiadat;
- 2) **otoritas karismatik** adalah otoritas yang muncul dari kesetiaan dan keyakinan pada kualitas pribadi pengauasa; dan
- 3) **otoritas hukum** adalah otoritas yang muncul dari luar kantor, posisi, atau orang berwenang sebagaimana yang diatur dalam aturan dan prosedur organisasi.

Teori manajemen birokrasi Weber banyak dipengaruhi oleh pertumbuhan organisasi-organisasi yang besar dan rumit pada masa revolusi industri besar. Efisiensi organisasi rasional dan logistik, misalnya, merupakan salah satu pemikiran Weber dalam mengantisipasi pertumbuhan organisasi-organisasi besar dan rumit. Efisiensi organisasi rasional dan logistik memiliki kesamaan dengan pemikiran Fayol, terutama rantai skalar, spesialisasi, otoritas, dan definisi pekerjaan sebagaimana yang dikemukakan Fayol sebagai tipikal birokrasi. Selain itu, patut diduga, gagasan

Weber tentang bidang pekerjaan tertentu didasarkan pada kompetensi teknis dapat menginspirasi para manajer ilmiah Taylor dalam memberikan pelatihan bagi para karyawan.

Ada 5 **fitur utama birokrasi** menurut Weber yaitu:

- 1) organisasi atau fungsi berkelanjutan dibatasi dengan aturan;
- 2) fungsi individu dibatasi dengan spesialisasi pekerjaan, tingkat kewenangan, dan aturan yang mengatur pelaksanaan wewenang;
- 3) pegangkatan pejabat dilakukan atas dasar kompetensi teknis;
- 4) pejabat dijauhkan dari kepemilikan organisasi;
- 5) kewenangan dilakukan bukan atas dasar kehendak pribadi tetapi atas dasar aturan, keputusan, dan tindakan resmi yang dicatat secara tertulis.

Teori birokrasi Weber memiliki 3 **kelebihan**, yaitu:

- 1) penunjukan, promosi, dan otoritas tergantung pada kompetensi teknis dan diperkuat dengan aturan dan prosedur tertulis;
- 2) organisasi bertumbuh menjadi organisasi besar yang berfokus pada tujuan ekspilisit yang diformalkan melalui penerapan sistem manajemen birokrasi;
- 3) sebagai dasar dalam mengembangkan teori manajemen modern.

Selain kelebihan yang dikemukakan sebelumnya, teori birokrasi Weber juga memiliki **kelemahan-kelemahan**, yaitu:

- 1) organisasi cenderung menjadikan aturan mendominasi tujuan;
- 2) peran organisasi yang diformalkan secara luas cenderung menekan inisiatif dan fleksibilitas penyelenggara pekerjaan;
- 3) manajer senior yang berperilaku kaku dapat mengakibatkan layanan standar tidak dapat memenuhi kebutuhan klien;

- 4) motivasi bawahan dapat menurun akibat prosedur dan aturan yang kaku;
- 5) pelatihan menyebabkan pertumbuhan pekerja ‘ahli’ yang bisa saja pandangan dan sikapnya berbenturan dengan para manajer dan supervisor.

Luther Halsey Gulick (1892-1993)

Luther Halsey Gulick adalah ilmuwan politik Amerika, tetapi lebih dikenal sebagai pakar administrasi publik. Gagasannya tentang administrasi dituangkan dalam berbagai tulisan. Misalnya, “*Notes on the Theory of Organisation*”, dan “*Science, Values, and Public Administration*” dalam karya bersama Gullick dan Lindall Urwick: *Papers on the Science of Administration* (1937). Pada 1948 Gullick menulis *Administrative Reflections from World War II* (Cook, 1996).

Gulick memandang fungsi manajemen secara universal, terinspirasi dengan karya Fayol yang telah membangun landasan bagi teori manajemen. Gulick mengembangkan fungsi manajemen Fayol menjadi lebih detail, menjadi: *planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting*, dan *budgeting* (**POSDCoRB**) yang dijadikan pedoman umum dalam praktik administrasi. *Planning* berarti menguraikan hal-hal yang perlu dilakukan dan cara melakukannya untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. *Organizing* adalah pembentukan struktur otoritas formal dengan membagi, menyusun, dan mengkoordinasikan pekerjaan. *Staffing* yaitu mengarahkan dan melatih staf agar melaksanakan tugas sesuai fungsinya. *Directing* merupakan tindakan membuat keputusan dan mewujudkannya dalam bentuk perintah. *Coordinating* merupakan upaya menyelaraskan kegiatan dan

mengaitkan antar berbagai fungsi. *Reporting* adalah memberi informasi kepada eksekutif tentang berbagai hal yang terjadi melalui supervisi dan penelitian. *Budgeting* biasanya dalam bentuk perencanaan dan pengawasan anggaran.

Gulick sependapat dengan Max Weber tentang organisasi yang hirarkis dengan menambahkan konsep rentang kendali, yang mempertimbangkan faktor pembatasan jumlah orang yang dapat diawasi oleh seorang manajer. Selain itu, Gulick juga merekomendasikan kesatuan komando yang digagas oleh Fayol agar manajer tahu siapa yang menjadi tanggung jawabnya. Salah satu kontribusi terbesar Gulick di bidang departementalisasi adalah keseragaman kerja yang berpusat pada fakta bahwa organisasi tidak boleh menggabungkan kegiatan yang berbeda dalam lembaga tunggal (Shafritz, 1992).

James David Mooney (1884-1957)

James D. Mooney lahir di Cleveland, Ohio, adalah seorang insinyur Amerika dan eksekutif perusahaan di General Motors. Karir Mooney makin cemerlang ketika diangkat menjadi Presiden dan Manajer Umum *Delco Remy*, anak perusahaan *General Motors*. Pada tahun 1922 Mooney diangkat menjadi Presiden *General Motors Overseas* yang bertanggung jawab atas operasi di seluruh dunia dan memainkan peran dalam urusan internasional pada 1930-an. Karir Mooney terganggu pada awal 1940-an ketika ia dituduh simpati Nazi.

James D. Mooney disebut sebagai pemimpin awal dalam teori manajerial. Mooney mencatat teorinya dan pengalaman nyata dalam *Onward Industry* (1931) yang diterbitkan kembali dalam edisi revisi sebagai *The Principles of Organisation* (1947). Dalam

Onward Industry (1931) Mooney dan A. C. Reilley mengemukakan empat prinsip organisasi, yaitu (1) prinsip koordinasi; (2) prinsip skalar; (3) prinsip fungsional; dan (4) prinsip staf.

Prinsip koordinasi dianggap sebagai prinsip pertama dan mengandung prinsip lainnya. Koordinasi berarti mengkombinasikan upaya beberapa orang/kelompok untuk melakukan suatu kegiatan melalui tindakan bersama (kesatuan tindakan). Dengan demikian, koordinasi melibatkan sejumlah individu yang melakukan kegiatan bersama untuk mencapai tujuan bersama.

Prinsip skalar digambarkan sebagai peringkat tugas yang melibatkan difrensiasi anggota organisasi sesuai dengan derajat otoritas dan tanggung jawab yang terkait. Diferensiasi skalar merujuk hanya pada derajat atau gradasi otoritas dan tanggung jawab anggota organisasi. Skalar kadang-kadang disebut hirarki, namun untuk menghindari ambiguitas definisi, para ahli lebih memilih menggunakan istilah **skalar** yang berarti **serangkaian langkah**. Dalam organisasi, skalar berarti **serangkaian tugas** yang melibatkan prinsip organisasi lainnya sesuai otoritas dan tanggung jawab masing-masing.

Sementara itu, **prinsip fungsional** didefinisikan sebagai diferensiasi antara berbagai jenis tugas. Dalam setiap organisasi harus ada beberapa fungsi yang memutuskan atau menentukan tujuan dan prosedur yang diperlukan untuk pencapaiannya. Para penyelenggara kegiatan (staf) harus mampu mengidentifikasi prinsip-prinsip fungsional yang muncul dalam setiap pekerjaan dan menjadikannya sebagai dasar dalam mengkorelasikan fungsi-fungsi itu. Sementara itu, manajer bertugas mengkorelasikan siapa yang melakukan fungsi-fungsi tersebut.

Prinsip staf merupakan sesuatu untuk mendukung atau bersandar tetapi tanpa otoritas untuk memutuskan atau memulai. Staf adalah murni layanan tambahan. Fungsinya untuk memberikan informasi dan nasehat sehubungan dengan rencana dan pelaksanaan kegiatan. Dalam organisasi prinsip staf berarti layanan yang memiliki tiga fase, yaitu **informatif**, **penasihat**, dan **pengawasan**. Fase informatif mengacu pada hal-hal yang harus diketahui otoritas dalam menyusun keputusannya. Penasihat mengacu pada penasihat aktual berdasarkan informasi tersebut. Sedangkan pengawasan ditujukan kepada kedua fase sebelumnya sebagaimana diterapkan pada semua detail eksekusi. Intinya adalah bahwa garis komando mewakili otoritas manusia dan staf mewakili otoritas ide. Mooney mengemukakan dua syarat utama dalam layanan staf yang efisien, yaitu **koordinasi** dan **infiltrasi**. **Koordinasi** menggambarkan metode yang diperlukan dari prosedur staf yang baik. Sedangkan **infiltrasi** merupakan tujuan akhir dari semua kegiatan staf.

Beberapa Catatan

Teori manajemen klasik tidak hanya meletakkan dasar-dasar pengembangan manajemen, tetapi juga mengklasifikasikan dan memajukan konsep dasar fungsi manajemen serta menerapkan prinsip-prinsip khusus manajemen formal (Hellriegel dan Slocum, 1992). Kontribusi utama dari teori manajemen klasik adalah menerapkan ilmu dalam praktik manajemen. Selain itu, teori manajemen klasik juga memusatkan perhatian pada manajemen sebagai kajian yang layak dalam penyelidikan ilmiah. Namun kelemahannya adalah mengasumsikan bahwa setiap pekerja adalah manusia ekonomi sehingga bekerja lebih keras dengan tujuan untuk

menghasilkan lebih banyak uang (Ivancevich, Lorenzi and Skinner, 1994). Pada umumnya, para ahli teori manajemen klasik tidak melihat pekerja sebagai sumber daya berharga, tetapi menganggapnya sebagai alat yang dimanfaatkan untuk mencapai tujuan organisasi (Hellriegel dan Slocum, 1992). Kondisi ini agaknya tidak relevan lagi dengan sebahagian besar organisasi saat ini yang kompleks dan agresif (Ivancevich, Lorenzi, and Skinner, 1994).

C. Teori Perilaku (Behavioral Approach)

1. Human Relation Approach

Berbeda dengan para tokoh teori manajemen klasik yang lebih memperhatikan struktur dan mekanisme organisasi, para tokoh berikutnya lebih menekankan pada perilaku hubungan manusia dalam organisasi. Mereka meyakini bahwa kebutuhan masyarakat merupakan faktor penentu dalam mencapai efektivitas organisasi. Mereka berusaha memprediksi perilaku dalam organisasi. Fokus utama teori hubungan manusia adalah pada motivasi, motivasi kelompok dan kepemimpinan.

George Elton Mayo (1880-1949) adalah seorang psikolog, peneliti industri, dan ahli teori organisasi (Miner, 2006). Mayo memberikan kontribusi signifikan pada sejumlah disiplin ilmu, termasuk manajemen bisnis, sosiologi industri, filsafat, dan psikologi sosial. Penelitiannya di bidang industri berdampak signifikan terhadap psikologi industri dan organisasi (Trahair, 1984). Mayo menekankan pentingnya **hubungan di antara orang-orang yang bekerja** dalam kelompok untuk organisasi dalam mempengaruhi perilaku individu di tempat kerja (Miner, 2006). Ide-idenya tentang hubungan kelompok dikemukakan dalam bukunya *The Human Problem of an Industrialized*

Civilization (1933), yang sebagian didasarkan pada penelitian yang ia lakukan di bawah rubrik **Studi Hawthorne** pada akhir 1920-an dan awal 1930-an.

Mayo merupakan salah seorang tokoh teori hubungan manusia kelahiran Australia. Mayo menggambarkan **motif** sebagai kekuatan pendorong dalam diri seseorang untuk melakukan atau tidak melakukan aktivitas. Proses motivasi merupakan pemilihan bentuk-bentuk tindakan alternatif untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Bentuk-bentuk tindakan motivasi alternatif tergantung pada asumsi seorang manajer terhadap bawahannya, sebagaimana terlihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 2.1 Asumsi yang Mendasari Bentuk Tindakan Motivasi

Asumsi	Motivator Utama	Teori
1. Manusia ekonomi rasional	Minat dan maksimasi pencapaian	Manajemen Klasik, khususnya Taylor/Teori Ilmiah
2. Manusia social	Kebutuhan sosial menjadi bagian dari kelompok	Teori dasar Mayo
3. Manusia aktualisasi diri	Pemahaman diri individu	Maslow, Likert, McGregor, Argyris, Herzberg
4. Manusia kompleks	Tergantung pada individu, kelompok, dan tugas	Pendekatan <i>System</i>

Mayo mengembangkan penelitian di berbagai pabrik di Amerika Serikat dan menjadikan penelitian *Hawthorne* sebagai penelitian sosial pertama dalam manajemen industri. Dalam penelitiannya di *Hawthorne* Mayo menemukan apa yang disebut '*Hawthorne Effect*' yaitu adanya peningkatan produktivitas pekerja ketika mereka menyadari bahwa mereka diamati, bahkan dalam kondisi yang kurang menguntungkan sekalipun. Selain itu, Hasil penelitian menunjukkan bahwa individu tidak bisa diperlakukan secara terpisah, tetapi berfungsi dengan baik bersama kelompoknya. Motivasi individu tidak terutama terletak pada kondisi fisik tetapi pada kebutuhan dan status dalam kelompok. Kekuatan kelompok informal menunjukkan perilaku pekerja, terbukti bahwa pengawas formal tidak berdaya pada tahap keempat. Hal ini menunjukkan perlunya pengawas lebih peka dalam memenuhi kebutuhan sosial para pekerja dalam kelompok. Kebutuhan sosial menjadi bagian dari kelompok.

Penelitian yang disponsori oleh *Western Electric Company* (1927-1932) di *Hawthorne* ini melalui empat tahap. Tahap pertama (1924-1927), studi lingkungan fisik (tingkat pencahayaan) pada produktivitas pekerja. Kelompok kontrol dengan tingkat pencahayaan konstan, dan kelompok eksperimen dengan tingkat pencahayaan bervariasi. Sebelum penelitian, kedua kelompok memiliki produktivitas yang sama. Hasil penelitian pada tahap pertama menunjukkan bahwa produktivitas kedua kelompok meningkat, bahkan ketika kelompok eksperimen bekerja dalam cahaya redup.

Penelitian tahap kedua (1927-1929) 'tahap pemasangan unit estafet', dengan menganalisis efek lingkungan fisik (istirahat, jeda, durasi istirahat makan siang, lama kerja per minggu) pada output.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa output meningkat, bahkan dalam kondisi memburuk sekalipun. Kesimpulan yang dapat ditarik adalah produktivitas tidak ditentukan oleh kondisi fisik tetapi sikap subjek di tempat kerja. Hal ini menimbulkan efek ‘*Hawthorne*’ yaitu karyawan tidak menanggapi begitu banyak perubahan di lingkungan mereka, tetapi lebih pada fakta bahwa mereka adalah kelompok khusus yang menjadi pusat perhatian sehingga produktivitas kerja mereka tetap meningkat.

Penelitian tahap ketiga (1928-1930) dengan melakukan wawancara kepada 20.000 pekerja tentang sikap karyawan untuk kondisi kerja, pengawasan, dan pekerjaan mereka. Pada tahap keempat (1932) subjek baru, 14 pria, dimasukkan ke dalam ruang terpisah selama enam bulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa produktivitas terbatas karena tekanan dari rekan-rekannya yang mengadopsi tingkat produksi yang lebih lambat untuk menghindari skema insentif upah perusahaan sesuai aturan dan perilaku kelompok sendiri.

2. *Neo Human Relation Theory*

Terdapat sejumlah nama tokoh yang dapat disebut sebagai pelopor *New Human Relation Theory*, yaitu Maslow, McGregor, Herzberg, Likert, dan Argyris. Maslow mengembangkan teori *Hierarchy of Needs*. McGregor memperkenalkan teori X dan Y. Herzberg dan McGregor meskipun berbeda, tetapi keduanya berfokus pada motivasi dan kepemimpinan. Likert menjelaskan pola baru manajemen berdasarkan perilaku manajer. Meskipun tetap berfokus pada motivasi, Argyris berusaha memahami **kebutuhan individu** dan **organisasi**.

Abraham Harold Maslow (1908 - 1970)

Abraham Harold Maslow lebih populer dengan sebutan Abraham Maslow atau Maslow. Lahir pada tahun 1908 dari orang tua generasi pertama imigran Yahudi dari Kiev, yang kemudian menjadi bagian dari Kekaisaran Rusia (sekarang Ukraina). Maslow dibesarkan di Brooklyn, New York, bersama enam orang saudaranya. Orang tuanya miskin dan tidak fokus secara intelektual, tetapi mereka menghargai pendidikan. Mereka memutuskan untuk tinggal di lingkungan multietnis, kelas pekerja di New York City setelah melarikan diri dari penganiayaan Tsar di awal abad ke-20 (Wilson, 1972).

Maslow, psikolog Amerika, menciptakan hierarki kebutuhan Maslow, yaitu sebuah teori kesehatan psikologis yang didasarkan pada pemenuhan kebutuhan manusia bawaan dalam prioritas, mulai dari kebutuhan dasar (*physiological needs*) dan berpuncak pada aktualisasi diri (*self-actualization need*). Maslow pertama kali memperkenalkan teori motivasinya dalam tulisannya berjudul *A Theory of Human Motivation*. Teori motivasi Maslow merupakan salah satu teori yang sangat berpengaruh pada motivasi kerja. Maslow mengemukakan bahwa kebutuhan membentuk hirarki dikenal dengan *Hierarchy of Needs*. Maslow, dengan *Hierarchy of Needs*, mengemukakan hirarki kebutuhan manusia dibangun dari kebutuhan dasar (*physiological needs*), kebutuhan keamanan (*safety needs*), kebutuhan sosial (*social needs*), kebutuhan penghargaan (*esteem needs*), sampai tingkat kebutuhan tertinggi, yaitu aktualisasi diri (*self-actualization need*).

Maslow berasumsi bahwa orang perlu memenuhi setiap tingkat kebutuhan sebelum meningkatkan kebutuhan mereka ke tingkat lebih tinggi berikutnya. Artinya, manusia bertindak dengan

cara memenuhi kebutuhan dasar terlebih dahulu sebelum memenuhi kebutuhan yang lebih kompleks. Kebutuhan dasar manusia adalah kebutuhan fisiologis yaitu kebutuhan untuk makan, minum, dan kehangatan. Setelah itu, orang terdorong untuk memenuhi kebutuhan untuk aman, kebutuhan untuk menjadi anggota kelompok sosial hingga kebutuhan pencapaian harga diri, pengakuan, dan prestasi. Kebutuhan orang yang lapar didominasi oleh kebutuhan makan untuk bertahan hidup. Di Negara-negara maju sebagian besar masyarakat telah menuju puncak hirarki Maslow, yaitu *self-actualization*. Mereka berusaha memenuhi kebutuhan pencapaian harga diri, termasuk memiliki dan memilih pekerjaan yang membanggakan.



Gambar 4.1 *Maslow Hierarchy of Needs*

Dalam dunia kerja Hirarki Kebutuhan Maslow (*Maslow's Hierarchy of Needs*) dapat dijelaskan, sebagai berikut:

a) Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*)

Kebutuhan fisiologis adalah kebutuhan paling mendasar dan vital untuk bertahan hidup, misalnya, berupa pemenuhan gaji, tunjangan, dan bonus. Sebagai manusia, karyawan membutuhkan sandang, pangan, dan papan/tempat tinggal. Semua kebutuhan itu dapat terpenuhi melalui pemenuhan penghasilan yang memadai.

b) Kebutuhan keamanan (*Safety Needs*)

Setiap manusia membutuhkan keamanan dan keselamatan untuk kelangsungan hidupnya, berupa penyediaan alat dan fasilitas

yang tepat, tempat tinggal, dan kesehatan serta lingkungan yang kondusif dan aman sesuai dengan pekerjaannya. Sebagai manusia, karyawan tidak hanya butuh sandang, pangan, dan papan, tetapi lebih dari itu, yaitu keamanan finansial, keselamatan fisik, perawatan kesehatan, dan pekerjaan tetap.

c) Kebutuhan sosial (*Social Needs*)

Kebutuhan sosial adalah kebutuhan dalam berinteraksi secara sosial, meliputi kebutuhan persahabatan, keterlibatan dalam komunitas, agama, atau kelompok. Kebutuhan sosial karyawan bisa berupa agenda pertemuan tim terjadwal bukan hanya untuk merayakan keberhasilan yang dicapai, tetapi juga memperlerat kebersamaan dan semangat korsa. Selain itu, kebutuhan sosial dapat berupa kebutuhan untuk memiliki, cinta, dan kasih sayang.

d) Kebutuhan penghargaan (*Esteem Needs*)

Kebutuhan penghargaan (*Esteem Needs*) berupa pemberian perhatian dan pengakuan untuk menunjukkan betapa pentingnya keberadaan mereka dalam tim;

e) Kebutuhan aktualisasi diri (*Self-Actualization Needs*)

Kebutuhan aktualisasi diri (*Self-Actualization Needs*) berupa pemberian tugas atas dasar profesionalisme serta pemberdayaan karyawan agar senantiasa maju dan berkembang untuk menunjukkan potensi yang dimilikinya. Psikolog humanistik percaya bahwa untuk mencapai tingkat "aktualisasi diri", setiap orang memiliki keinginan kuat untuk mewujudkan potensi penuh mereka.

Maslow menemukan bahwa orang-orang yang melakukan aktualisasi-diri memiliki wawasan tentang realitas lebih baik, menerima diri mereka sendiri, orang lain dan dunia. Dalam menghadapi banyak masalah, mereka dikenal sebagai orang yang impulsif. Individu-individu yang mengaktualisasikan-diri merupa-

kan pribadi yang sangat independen (Schott, 1992). Maslow menggunakan istilah metamotivasi untuk menggambarkan orang-orang yang teraktualisasi-diri didorong oleh kekuatan bawaan di luar kebutuhan dasar mereka sehingga mereka dapat menjelajahi dan mencapai potensi manusia sepenuhnya (Goble, 1970).

Douglas Murray McGregor (1906 - 1964)

Douglas Murray McGregor, profesor manajemen di MIT (Massachusetts Institute of Technology) *Sloan School of Management*, adalah seorang ahli teori organisasi Amerika. McGregor menulis buku *The Human Side of Enterprise* (1960) yang memiliki pengaruh besar terhadap praktik pendidikan. Dalam buku *The Human Side of Enterprise*, McGregor mengidentifikasi pendekatan untuk menciptakan lingkungan yang memungkinkan karyawan dimotivasi melalui arahan dan kontrol otoritatif atau integrasi dan kontrol diri, yang ia sebut teori X dan teori Y. Teori Y merupakan aplikasi praktis dari Sekolah Psikologi Humanistik Abraham Maslow yang diterapkan pada manajemen ilmiah.

Meskipun McGregor dinilai sebagai menganjurkan Teori Y sebagai etika baru dan superior - seperangkat nilai-nilai moral yang harus menggantikan nilai-nilai yang biasanya diterima manajer, namun ia menciptakan dua istilah, yaitu teori X dan teori Y (Cleverley, 1971). McGregor membuat dua asumsi (teori X dan teori Y) mengenai pola perilaku karyawan yang sangat berbeda. Ada karyawan yang malas dan menghindari tanggung jawab sehingga membutuhkan pengawasan dan pengendalian (teori X). Ada pula karyawan yang senang bekerja dan menerima tanggung jawab, bahkan berusaha agar diberi tanggung jawab sehingga membutuhkan ruang untuk mengembangkan imajinasi dan

keahliannya (teori Y). Teori X dan Teori Y digunakan untuk melabeli dua set keyakinan yang mungkin dimiliki seorang manajer tentang asal-usul perilaku manusia. Tugas manajer adalah mengidentifikasi dua kelompok karyawan ini untuk menetapkan cara memotivasi mereka dengan tepat sesuai keyakinan tertentu yang dia ikuti.

Frederick Irving Herzberg (1923 - 2000)

Frederick Irving Herzberg lahir dari orangtua imigran Yahudi Lithuania, Gertrude dan Lewis Herzberg di Lynn, Massachusetts pada 18 April 1923. Herzberg, psikolog Amerika, merupakan salah satu nama paling berpengaruh dalam manajemen bisnis karena memperkenalkan pengayaan pekerjaan dan teori Motivator-Hygiene dalam karyanya, *One More Time, How Do You Motivate Employees?* (1968). Herzberg mengemukakan bahwa kepuasan dalam pekerjaan berawal dari beragam faktor berbeda hingga faktor ketidakpuasan. Ketidakpuasan bukan sekedar kebalikan dari faktor-faktor penyebab kepuasan. Dalam penelitiannya terhadap 200 insinyur dan akuntan yang menunjukkan kapan mereka mengalami kepuasan dan ketidakpuasan dalam pekerjaan mereka. Karya Herzberg mengarah kepada cara praktis meningkatkan motivasi. Tujuannya adalah mendesain pekerjaan dan struktur kerja agar mengandung jumlah motivator yang optimal.

Herzberg mengusulkan teori *motivator-hygiene*, yang juga dikenal sebagai teori dua faktor kepuasan kerja. Herzberg berteori bahwa orang dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu: 1) faktor motivator yang menjadi pendorong yang menimbulkan kepuasan; dan 2)

faktor higienis yang menjadi faktor yang menimbulkan ketidakpuasan.

Motivator sebagai faktor pendorong yang menimbulkan kepuasan, meliputi: a) *achievement* (prestasi); b) *recognition* (penghargaan); c) *work itself* (pekerjaan itu sendiri); d) *responsibility* (tanggung jawab); e) *advancement* (kemajuan); f) *related to content of work* (yang berhubungan dengan beban kerja); g) *promote satisfaction* (meningkatkan kepuasan).

Teori Herzberg menentang asumsi bahwa ketidakpuasan adalah akibat dari tidak adanya faktor yang menimbulkan kepuasan. Teori Herzberg berkaitan dengan kepuasan dan ketidakpuasan dalam pekerjaan yang tidak dipengaruhi oleh serangkaian kebutuhan yang sama, tetapi terjadi secara independen satu sama lain (Nigel Bassett-Jones dan Geoffrey C. Lloyd, 2005). Bagi Herzberg dkk. (1959), faktor-faktor motivasi tidak harus menurunkan motivasi, tetapi dapat bertanggung jawab untuk meningkatkan motivasi. Faktor-faktor ini dapat melibatkan pengakuan pekerjaan, potensi untuk promosi atau bahkan pekerjaan itu sendiri. Herzberg (1987) menggambarkan faktor-faktor pertumbuhan (atau motivator) bersifat intrinsik meliputi prestasi, pengakuan atas pencapaian, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan pertumbuhan atau kemajuan. Faktor-faktor intrinsik berorientasi ke arah uang, pengakuan, persaingan, dan perintah orang lain, dan yang terakhir mencakup tantangan, kenikmatan, pengayaan pribadi, minat, dan penentuan nasib sendiri (Stead, 1972).

Faktor higienis sebagai faktor yang menimbulkan ketidakpuasan, meliputi: a) *company policy and recognition* (kebijakan dan penghargaan perusahaan); b) *the technical aspect of*

supervision (aspek teknis supervisi); c) *salary* (gaji); d) *interpersonal relation in supervision* (hubungan interpersonal dalam supervisi); e) *working condition* (kondisi kerja); f) *related to environment of work* (yang berhubungan dengan lingkungan kerja); g) *only prevent dissatisfaction* (sekedar mencegah ketidakpuasan).

Faktor-faktor kebersihan (atau penghindaran ketidakpuasan) bersifat ekstrinsik terhadap pekerjaan, meliputi kebijakan dan administrasi perusahaan, pengawasan, hubungan interpersonal, kondisi kerja, gaji, status, dan keamanan (Herzberg, 1987). Faktor ekstrinsik ini mengacu pada melakukan sesuatu sehingga mengarah pada hasil yang berbeda, sesuatu yang eksternal. Selain itu, faktor ekstrinsik juga mengacu pada melakukan sesuatu sehingga secara inheren menarik atau menyenangkan sebagai suatu penghargaan internal (Stead, 1972). Herzberg (1987) percaya bahwa faktor kebersihan tidak akan memotivasi, tetapi jika tidak ada, faktor kebersihan dapat menurunkan motivasi. Faktor-faktor ini dapat berupa apa saja, mulai dari toilet bersih dan kursi yang nyaman, hingga tingkat upah yang layak dan keamanan pekerjaan.

Rensis Likert (1903-1981)

Rensis Likert adalah seorang psikolog sosial Amerika yang terkenal karena mengembangkan skala Likert 5 poin, sebuah skala psikometrik yang memungkinkan orang untuk menanggapi pertanyaan yang menarik dan untuk mengukur sikap orang (seperti tes sikap dan kepribadian). Kontribusi Likert dalam manajemen bisnis membantu manajer mengatur bawahan mereka secara lebih efektif. Teori manajemen partisipatif yang diciptakannya, digunakan untuk melibatkan karyawan di tempat kerja sehingga memungkinkan mereka lebih menikmati pekerjaan mereka. Likert

mendirikan *Rensis Likert Associates*, yang ide-idenya didasarkan pada teori manajemen dalam psikologi organisasi. Likert menulis banyak buku tentang topik manajemen, konflik, dan aplikasi penelitian perilaku, antara lain: *New Ways of Managing Conflict* (1976) dan *Human Organization: Its Management and Value* (1967).

Skala Likert yang disusunnya tahun 1932 untuk meraih gelar Ph.D adalah kontribusi Rensis Likert yang paling terkenal. Skala likert terdiri dari satu atau lebih item. Setiap item memiliki 5 (tetapi terkadang kurang atau lebih) respon berupa frasa deskriptif. Respon terhadap suatu item secara kolektif mewakili peringkat dan disajikan secara berurutan, biasanya dalam garis horizontal. Item tersebut dapat berupa pernyataan positif, dengan kemungkinan tanggapan, misalnya: (5) Sangat Setuju, (4) Setuju, (3) Bimbang, (2) Tidak Setuju, dan (1) Sangat Tidak Setuju. Item dapat pula berupa pernyataan negatif, dengan kemungkinan tanggapan, misalnya: (1) Sangat Setuju, (2) Setuju, (3) Bimbang, (4) Tidak Setuju, dan (5) Sangat Tidak Setuju. Skala Likert banyak digunakan dalam melakukan survei bidang-bidang yang terkait pemasaran, kepuasan pelanggan, atau yang berhubungan dengan sikap.

Likert menguraikan **empat sistem manajemen** atau yang disebutnya **pola baru manajemen berdasarkan perilaku manajer** untuk menggambarkan hubungan, keterlibatan, dan peran manajer dan bawahan dalam pengaturan industri, yaitu: 1) **Exploitative-Authoritative System**; 2) **Benevolent-Authoritative System**; 3) **Consultative System**; dan 4) **Participative System**.

Sistem 1. *Exploitative-Authoritative System*

Exploitative-Authoritative System adalah pola kekuasaan otoritatif dari atas ke bawah (*top-down*), sanksi dan hukuman

diberlakukan, pola komunikasi buruk, dan kerjasama tim sangat minim. Sistem pengambilan keputusan yang dikenakan pada orang lain tanpa konsultasi, dibuat pada manajemen puncak organisasi. Meskipun ada sedikit kerja tim, namun tidak banyak komunikasi, selain ancaman sebagai sarana utama untuk mendorong motivasi. Akibatnya, hanya manajemen puncak yang merasa bertanggung jawab terhadap tujuan organisasi.

Sistem 2. *Benevolent-Authoritative System*

Benevolent-Authoritative System adalah pola manajemen otoritatif *top-down*, namun memungkinkan peluang konsultasi ke atas dan pemberian sebagian wewenang/delegasi. Penghargaan dan sanksi disediakan. Produktivitas lumayan baik, tetapi ketidakhadiran dan mutasi staf sangat besar. *Benevolent-Authoritative System* merupakan sistem patriarchal (per-ayah-an), perlindungan yang didasarkan pada hubungan tuan-pelayan antara manajemen dan karyawan. Dengan sistem ini kerja tim, komunikasi, dan rasa kepemilikan terhadap tujuan organisasi masih minim. Manajer memotivasi karyawan dengan memberikan hadiah.

Sistem 3. *Consultative System*

Consultative System adalah pola manajemen yang melibatkan karyawan sebagai motivator. Manajer menetapkan tujuan organisasi atau mengeluarkan perintah setelah melalui diskusi dengan bawahan. Arah komunikasi dua arah, ke atas dan ke bawah. Manajer mendorong kerjasama tim, meskipun tidak seluruhnya. *Consultative System* merupakan cara manajer memotivasi dengan imbalan dan keterlibatan, serta mengharapkan tingkat tanggung jawab yang lebih tinggi untuk mencapai tujuan. Dalam sistem ini,

terdapat sejumlah kerja tim yang moderat dan tercipta komunikasi lintas dan antar level. Meskipun manajer memercayai bawahan, tetapi tidak sepenuhnya.

Sistem 4. *Participative System*

Participative System merupakan pola manajemen dengan kata kunci ‘partisipasi’ dengan cara yang sepenuhnya kooperatif yang mengarah ke komitmen pada tujuan organisasi. Komunikasi ke atas, ke bawah, dan lateral/ke samping. Dengan demikian, motivasi diperoleh melalui berbagai cara. Produktivitas sangat baik, absensi dan mutasi karyawan rendah. *Participative System* merupakan pola manajemen yang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dan didasarkan pada kepercayaan pada kompetensi karyawan. Tujuan ditentukan secara kolektif, terbuka, dan membentuk dasar untuk motivasi dan penghargaan. Sistem ini tidak hanya menumbuhkan rasa tanggung jawab kolektif untuk mencapai tujuan perusahaan, tetapi juga mendorong kerja tim kolaboratif dan komunikasi terbuka.

Likert meyakini bahwa *Participative System* adalah sistem yang optimal untuk mengelola suatu organisasi dan sebagai sarana memotivasi individu. Untuk mencapai keberhasilan *Participative System*, Likert menetapkan empat karakteristik utama dari manajemen sistem ini, yaitu:

- 1) **Rasa peduli dan kolaborasi** baik di dalam kelompok dan antara anggota kelompok serta pemimpin yang menunjukkan hubungan kelompok yang saling mendukung;
- 2) **Kontribusi, kebutuhan, nilai, dan pengembangan** masing-masing individu perlu dihormati secara setara;

- 3) **Pemecahan masalah bersama, dan menyelaraskan solusi** sebagai konsensus akhir mereka dilakukan oleh kelompok;
- 4) Dibutuhkan **individu tertentu sebagai 'Gatekeeper'** [meminjam istilah Karen Stephenson] untuk memainkan peran sebagai penghubung di antara kelompok berbeda yang tumpang tindih.

Chris Argyris (16 Juli 1923 – 16 November 2013)

Chris Argyris lahir dari keluarga imigran Yunani. Argyris bersama Edgar Schein, Richard Beckhard, dan Warren Bennis dikenal sebagai *co-founder* pengembangan organisasi (*organization development*) dan organisasi pembelajar (*learning organization*). Argyris, penerima *Honorary Doctor of Laws* dari *University of Toronto* pada 2006 dan *Doctor of Science* dari *Yale University* pada 2011, mempelajari kebutuhan orang dan kebutuhan organisasi. Argyris memandang bahwa kebutuhan individu penting dipahami agar dapat diintegrasikan dengan kebutuhan organisasi. Argyris mengkritisi model organisasi klasik yang, menurutnya, mempromosikan ketidakdewasaan (*immaturity*). Dengan mengintegrasikan kebutuhan individu dan kelompok, karyawan diharapkan menjadi kooperatif, tidak defensif atau bahkan agresif.

Argyris mengidentifikasi dua jenis karyawan, yaitu karyawan yang dewasa (*maturity employee*) dan karyawan yang tidak dewasa (*immaturity employee*). Karakteristik karyawan yang dewasa (*maturity employee*), yaitu:

- 1) aktif;
- 2) relatif independen;
- 3) berperilaku/bertindak dalam banyak cara;

- 4) kepentingan lebih dalam;
- 5) perspektif waktu lama;
- 6) posisi yang sama atau superior;
- 7) kesadaran dan kontrol diri.

Karakteristik karyawan yang tidak dewasa (*immaturity employee*), yaitu:

- 1) pasif;
- 2) ketergantungan;
- 3) berperilaku/bertindak dalam sedikit cara;
- 4) minat dangkal dan tidak menentu;
- 5) perspektif waktu singkat;
- 6) posisi bawahan;
- 7) kesadaran diri kurang.

Chris Argyris menulis buku berjudul *Personality and Organization* (1957) dan *Integrating the Individual and the Organization* (1964) yang memuat hasil penelitiannya dengan mengeksplorasi dampak struktur organisasi formal, sistem kontrol dan manajemen pada individu serta bagaimana merespon dan beradaptasi dengan mereka. Setelah itu Argyris tertarik pada perubahan organisasi, khususnya mengeksplorasi perilaku eksekutif senior dalam organisasi dalam karyanya berjudul *Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness* (1962) dan *Organization and Innovation* (1965).

Argyris percaya bahwa produktivitas dapat dicapai jika manajer memperlakukan karyawan secara positif dan sebagai orang dewasa yang bertanggung jawab. Pekerja yang matang menginginkan tanggung jawab, berbagai tugas, dan kemampuan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan. Teori lain yang dikembangkan Argyris adalah teori tindakan. Teori tindakan Argyris

dimulai dengan studi tentang bagaimana manusia mendesain tindakan mereka dalam situasi sulit. Tindakan manusia didesain untuk mencapai hasil yang diinginkan dan ditentukan melalui serangkaian variabel lingkungan. Ketika tindakan dirancang untuk mencapai hasil yang diinginkan dan untuk menekan konflik tentang variabel yang mengatur, biasanya mengikuti siklus pembelajaran satu putaran (*single-loop learning cycle*). Di sisi lain, ketika tindakan yang diambil, tidak hanya untuk mencapai hasil yang dimaksudkan, tetapi juga untuk menanyakan secara terbuka tentang konflik dan mungkin mengubah variabel yang mengatur, maka siklus pembelajaran putaran tunggal (*single-loop learning cycle*) dan siklus pembelajaran putaran ganda (*double-loop learning cycle*) biasanya dilakukan.

Argyris (1985) menerapkan konsep pembelajaran *loop* tunggal dan *loop* ganda tidak hanya untuk perilaku pribadi tetapi juga untuk perilaku organisasi melalui dua model. Model 1 menjelaskan bagaimana pembelajaran putaran tunggal (*single-loop learning cycle*) mempengaruhi tindakan karyawan. Model 2 menjelaskan bagaimana pembelajaran putaran ganda (*double-loop learning cycle*) mempengaruhi tindakan karyawan. Kedua model itu diilustrasikan pada Tabel 4.2

Tabel 2.2 Penalaran Defensif (*Defensive Reasoning*)

Variabel yang Berpengaruh	Strategi Tindakan	Konsekuensi bagi Perilaku	Konsekuensi bagi Pembelajaran	Efektivitas
Tetapkan tujuan dan berusaha untuk	Desain dan atur lingkungan yang berpengaruh (persuasif,	Pelaku nampak defensif, inkonsisten, tidak harmonis,	Menutup diri	Efektivitas berkurang

Manajemen (Management Fundamentalis)

mencapai-nya	pertimbangkan tujuan yang lebih luas)	kompetitif, mengawasi, takut dikritik, manipulatif, menahan perasaan, terlalu prihatin terhadap diri sendiri dan yang lain atau kurang perhatian terhadap yang lain		
Maksimal-kan kemenang-an dan minimal-kan ke-kalahan	Miliki dan kontrol tugas (tegaskan kepemilikan tugas, jadilah penjaga definisi dan eksekusi tugas)	Hubungan defensif antar-personal dan kelompok (ketergantungan pada pelaku, kurang kegiatan tambahan, kurang membantu yang lain)	Pembelajaran Loop Tunggal	
Minimal-kan mem-bangkitkan perasaan negatif	Secara sepihak lindungi diri (berbicaralah dalam bentuk kesimpulan disertai dengan perilaku yang sedikit atau tanpa bisa dipantau, tdk peduli pada dampak terhadap yang lain dan terhadap	Norma defensif (kecurigaan, kurang mengambil resiko, penyesuaian komitmen, penekanan pada diplomasi, kompetisi berpusat pada kekuasaan dan persaingan)	Kurang menguji teori di depan publik, lebih banyak menguji teori secara pribadi	

Manajemen (Management Fundamentalis)

	keganjilan antara retorika dan perilaku, kurangi perilaku ganjil dengan tindakan defensif seperti menyalahkan, meniru, menyembunyikan perasaan, cari-cari alasan)			
Jadilah rasional	Secara sepihak lindungi yang lain dari kerugian (menyembunyikan informasi, membuat aturan untuk menyensor informasi dan perilaku, mengadakan pertemuan pribadi)	Kurang bebas dalam memilih, komitmen internal, atau mengambil resiko		

Tabel 2.3 Model 2 Penalaran Produktif (*Productive Reasoning*)

Variabel yang Berpengaruh	Strategi Tindakan	Konsekuensi bagi Perilaku	Konsekuensi bagi Pembelajar	Konsekuensi bagi Kualitas Hidup	Efektivitas
Informasi Valid	Desain situasi atau lingkungan dimana partisipan	Pelaku berpengaruh minimal sebagai	Proses tidak bisa terkonfirmasi	Kualitas hidup akan lebih positif	

Manajemen (Management Fundamentalis)

	dapat menjadi narasumber dan dapat mengalami sebagai pribadi penyebab keberhasilan psikologis dan esensial	(fasilitator, kolaborator, kreator pilihan) yang defensif		daripada (autentisitas tinggi dan pilihan kebebasan tinggi)	
Pilihan yang bebas dan diinformasikan	Tugas dikontrol secara bersama-sama	Hubungan antar-personal defensif secara minimal dan dinamika kelompok	Pembelajaran Double-loop	Efektivitas penyelesaian masalah dan pengambilan keputusan akan menjadi besar, terutama untuk masalah yang sulit	Meningkatkan efektivitas dalam jangka waktu lama
Komitmen internal terhadap pilihan dan pemanfaatan pelaksanaannya yang konstan	Perlindungan diri adalah usaha bersama dan berorientasi pada pertumbuhan (berbicara dalam kategori yang dapat	Norma yang berorientasi pada pembelajar (kepercayaan, individualitas, konfrontasi terbuka tentang masalah-	Pengujian teori public		

	diamati secara langsung, berupaya mengurangi kebutuhan tentang ketidak-konsistenan dan ketidaksi-kesesuaian sendiri)	masalah sulit)			
--	--	----------------	--	--	--

3. *Organizational Behavior Approach*

Organizational Behavior Approach (Teori Perilaku Organisasi) adalah studi tentang apa yang dilakukan orang dalam suatu organisasi dan bagaimana **perilaku** mereka mempengaruhi **kinerja organisasi**. Organizational Behavior (sering disingkat OB) atau Perilaku Organisasi dapat didefinisikan sebagai pemahaman, prediksi, dan manajemen perilaku manusia dalam organisasi (Luthans, 2011). Robbins dan Judge (2013) mengemukakan bahwa perilaku organisasi merupakan studi yang menyelidiki dampak yang dimiliki individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi, dengan tujuan menerapkan pengetahuan tersebut untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Selanjutnya, Robbins dan Judge (2013) menjelaskan bahwa perilaku organisasi mempelajari tiga faktor penentu perilaku dalam organisasi, yaitu: **individu**, **kelompok**, dan **struktur**. Selain itu, perilaku organisasi menerapkan pengetahuan yang diperoleh tentang individu, kelompok, dan efek struktur terhadap perilaku untuk membuat organisasi bekerja lebih efektif.

Terdapat sejumlah nama sebagai pendukung teori Perilaku Organisasi. Studi yang dilakukan oleh para sarjana terkemuka seperti Chester Irving Barnard, Henri Fayol, Mary Parker Follett, Frederick Irving Herzberg, Abraham Maslow, dan Victor Vroom berkontribusi pada pertumbuhan Perilaku Organisasi sebagai suatu disiplin ilmu. Namun studi organisasi dari Max Weber, Taylor, dan Elton Mayo dipercaya sebagai penggerak studi tentang perilaku organisasi.

Perilaku Organisasi dianggap telah dimulai sebagai disiplin akademis dengan munculnya manajemen ilmiah pada tahun 1890-an. **Frederick Winslow Taylor (1856-1915)**, dengan Taylorism mewakili puncak dari gerakan, memperkenalkan penggunaan sistematis penetapan tujuan dan penghargaan untuk memotivasi karyawan yang dapat dianggap sebagai awal dari disiplin akademik Perilaku Organisasi. Para pendukung manajemen ilmiah berpendapat bahwa merasionalisasi organisasi dengan rangkaian instruksi dan studi waktu yang tepat akan mengarah pada peningkatan produktivitas. Demikian pula, studi sistem kompensasi yang berbeda juga dilakukan untuk memotivasi pekerja (Aquinas, 2007).

Melalui studi produktivitas di Hawthorne Plant **George Elton Mayo (1880-1949)**, melakukan perubahan fokus studi organisasi ke analisis tentang bagaimana faktor manusia dan psikologi mempengaruhi organisasi, yang dikenal dalam studi organisasi disebut **Efek Hawthorne**. Gerakan Hubungan Manusia sebagai bagian dari teori perilaku organisasi berfokus pada **tim**, **motivasi**, dan **aktualisasi tujuan individu** dalam organisasi. Pada 1960-an dan 1970-an, bidang ini sangat dipengaruhi oleh psikologi sosial dengan penekanan dalam studi akademik melalui penelitian

kuantitatif. Berbagai teori lahir dan berkontribusi pada studi perilaku organisasi, antara lain rasionalitas terbatas, organisasi informal, teori kontingensi, ketergantungan sumber daya, teori institusi dan teori ekologi populasi (Aquinas, 2007).

Henry Varnum Poor (1812-1905) mengembangkan sistem manajerial dengan struktur organisasi yang jelas sehingga individu dapat dimintai pertanggungjawaban. Poor memperoleh pemahaman langsung yang berharga tentang apa masalah khusus promosi, organisasi, konstruksi, dan pembiayaan ketika bersama saudaranya, John Alfred Poor, membangun salah satu jalur kereta api paling penting di New England, Atlantik dan St. Lawrence, yang menghubungkan Portland dengan Montreal. Poor menulis bahwa ilmu manajemen adalah yang paling penting dalam kaitannya dengan keberhasilan *American Railroads Journal* yang dimotorinya, dan meneguhkan tiga prinsip, yakni **organisasi**, **komunikasi**, dan **informasi**. Organisasi bagi Poor berarti pembagian kerja yang cermat, dari presiden hingga buruh biasa. Masing-masing orang memiliki tugas dan tanggung jawab yang ditentukan sendiri dan dipertanggungjawabkan secara langsung kepada atasan langsungnya. Sistem manajerial yang dikembangkan Poor juga menggabungkan sistem komunikasi laporan *top down* di seluruh organisasi (Daft, 1988).

Chester Irving Barnard (1886 - 1961) adalah seorang eksekutif bisnis Amerika, administrator publik, dan penulis karya perintis dalam teori manajemen dan studi organisasi. Barnard adalah pribadi yang unik. Barnard memulai pekerjaan di bidang pertanian, kuliah ekonomi di Harvard dan mengikuti kursus sains. Meskipun tidak menyelesaikan kuliahnya di Harvard, tetapi Barnard mendapatkan gelar doktor kehormatan dari sejumlah

universitas. Berbagai pekerjaan digelutinya. Selain sebagai penulis teori manajemen dan studi organisasi, Barnard juga sebagai administrator publik dan eksekutif bisnis Amerika.

Barnard dianggap sebagai tokoh transisional penting yang mencoba menghubungkan manajemen ilmiah dan hubungan manusia. Barnard dalam *The Function of the Executive* (1938) menguraikan teori organisasi dan fungsi eksekutif dalam organisasi. Dalam buku ini Barnard memperkenalkan **teori tentang penerimaan otoritas** berdasarkan kehendak bebas dan kekuatan luar. Teori penerimaan otoritas menyatakan bahwa karyawan memutuskan secara sadar apakah akan menerima atau tidak suatu perintah atasan berdasarkan tingkat validitas perintah dimaksud. Karyawan menerima arahan setelah memahami, mampu mengikuti, dan percaya bahwa perintah itu sesuai dan terkait dengan tujuan organisasi.

Barnard menjelaskan fungsi eksekutif tidak sekedar dari sudut pandang intuitif semata, tetapi juga menjabarkannya dari konsep sistem kerjasama. Terdapat paling tidak empat **fungsi eksekutif** menurut **Barnard**, yaitu:

- 1) membangun dan memelihara sistem komunikasi;
- 2) mengamankan layanan penting dari anggota lainnya;
- 3) merumuskan maksud dan tujuan organisasi; dan
- 4) mengelola dan memastikan anggota organisasi melaksanakan pekerjaan sesuai fungsinya.

Teori menarik dari Barnard adalah **otoritas** dan **insentif**. Barnard berpandangan bahwa manajer harus mendapat **otoritas** dengan memperlakukan bawahan dengan rasa hormat dan menugaskan mereka berdasarkan kompetensi. Dengan demikian, komunikasi akan menjadi **otoritatif** bukan bergantung pada atasan

tetapi pada pemahaman, kepercayaan, dan penerimaan bawahan atas validitas perintah atasan. Sedangkan **insentif** merupakan cara atasan meyakinkan bawahan untuk bekerjasama.

Bagi Barnard penerimaan otoritas berdasarkan kehendak bebas dan kekuatan luar. Organisasi merupakan suatu sistem kerjasama aktivitas manusia atau kekuatan individu yang terkoordinasi. Organisasi tidak akan bertahan hidup jika tidak memenuhi dua kriteria, yaitu: **efektivitas** dan **efisiensi**. Efektivitas didefinisikan sebagai kemampuan organisasi mencapai tujuan yang dinyatakan. Sedangkan efisiensi didefinisikan sebagai tingkat kemampuan organisasi memuaskan motif individu. Jika suatu organisasi memuaskan motif anggotanya sambil mencapai tujuan eksplisitnya maka kerja sama di antara anggotanya akan bertahan lama. Suatu organisasi akan bertahan hidup dengan menjaga kerjasama antar anggota serta jika mampu memuaskan motif individu anggotanya dan pada saat yang sama mencapai tujuan yang dinyatakan. Barnard menjelaskan fungsi eksekutif tidak sekedar dari sudut pandang intuitif semata, tetapi juga menjabarkannya dari konsep sistem kerjasama.

Barnard mengemukakan empat **insentif umum** dan empat **insentif khusus**. **Insentif umum** meliputi:

- 1) daya tarik berdasarkan kompatibilitas rekan sejawat;
- 2) adaptasi kondisi kerja dengan metode dan sikap kebiasaan;
- 3) kesempatan berpartisipasi sepanjang kegiatan; dan
- 4) kondisi berkomunikasi dengan orang lain yang menimbulkan kenyamanan pribadi dan kesempatan berinteraksi dalam hubungan sosial.

Insentif khusus meliputi:

- 1) uang dan bujukan materi lainnya;

- 2) peluang pribadi non materi sebagai pembeda dengan yang lain;
- 3) kondisi fisik pekerjaan yang diinginkan;
- 4) Keuntungan ideal bagi masing-masing individu, misalnya kebanggaan terhadap tugas yang diembannya.

Otoritas dan insentif terlihat dalam konteks komunikasi yang didasarkan pada tujuh **aturan penting**, yaitu:

- 1) kepastian saluran komunikasi;
- 2) saluran komunikasi harus dipahami oleh setiap individu;
- 3) setiap individu harus mendapatkan akses ke saluran komunikasi resmi;
- 4) jalur komunikasi harus cepat dan tepat;
- 5) Orang yang bertindak sebagai pusat komunikasi harus memiliki kompetensi memadai;
- 6) jalur komunikasi tidak boleh terputus; dan
- 7) setiap komunikasi harus otentik.

Mary Parker Follett (1868 - 1933) selain dikenal sebagai seorang filsuf dan pekerja sosial Amerika, Follet juga merupakan konsultan manajemen serta pelopor dalam bidang teori organisasi dan perilaku organisasi. Follett bersama Lillian Gilbreth dikenal sebagai dua guru wanita manajemen hebat pada masa awal teori manajemen klasik. Keduanya dikenal sebagai *Mother of Modern Management*. Follett memelopori pemahaman proses lateral dalam organisasi hierarkis dan pentingnya proses informal dalam organisasi, serta gagasan *authority of expertise* (otoritas keahlian) yang dimodifikasi dari tipologi otoritas yang dikembangkan oleh Max Weber yang membagi otoritas ke dalam tiga kategori terpisah, yaitu: rasional-legal, tradisional, dan karismatik (Parsons, 1947).

Follet juga pelopor dalam pendirian pusat komunitas. Follet mengakui sifat holistik komunitas dan mengajukan gagasan "hubu-

ngan timbal balik (*reciprocal relationships*)" dalam memahami aspek dinamis individu dalam hubungannya dengan orang lain. Follett menganjurkan prinsip "integrasi," atau pembagian kekuasaan tanpa paksaan (*noncoercive power-sharing*) berdasarkan penggunaan konsep "*power with*" bukan "*power over*". Follett berkontribusi besar pada filosofi *win-win*. Pendekatannya terhadap konflik adalah merangkul sebagai mekanisme keanekaragaman dan kesempatan untuk mengembangkan solusi terintegrasi daripada hanya berkompromi.

D. Teori Management Kontemporer (Contemporary Management Approach)

Sejak tahun 1960 pemikiran manajemen agak berpaling dari ide-ide hubungan manusia yang ekstrem terutama mengenai hubungan langsung antara moral dan produktivitas, berubah menjadi pemikiran manajemen yang menginginkan penekanan yang sama pada manusia dan mesin. Para pemikir bisnis modern telah mengakui tanggung jawab sosial dari kegiatan bisnis yang berimplikasi pada prinsip-prinsip manajemen mencapai tahap kesempurnaan. Pembentukan perusahaan besar mengakibatkan pemisahan kepemilikan dan manajemen. Perubahan dalam pola kepemilikan ini berdampak pada 'manajemen profesional' menggantikan 'manajemen pemilik' yang kemudian menghasilkan penggunaan metode manajemen ilmiah yang lebih luas. Tetapi pada saat yang sama manajemen profesional dituntut bertanggung jawab secara sosial ke berbagai bagian masyarakat seperti pelanggan, pemegang saham, pemasok, karyawan, serikat pekerja, dan lembaga pemerintah lainnya.

Terdapat sejumlah aliran pemikiran dalam manajemen kontemporer, antara lain, yaitu: Pendekatan Kuantitatif atau Matematika, Pendekatan Sistem, dan Pendekatan Kontinjensi. Pendekatan kuantitatif berkaitan dengan pengamatan matematis dan analisis numerik. Pendekatan sistem berhubungan dengan interaksi antar berbagai kekuatan organisasi yang terkait satu sama lain dalam sistem terbuka atau tertutup yang juga menunjukkan *input*, transformasi, *output* dan umpan balik secara keseluruhan. Sementara itu, pendekatan kontinjensi menunjukkan tindakan pragmatis yang berarti memiliki sisi organisasi berbasis situasional dengan penetapan tujuan, kebijakan, dan rencana tindakan praktik tata kelola perusahaan yang lebih baik.

1. Quantitative Approach (Teori Kuantitatif)

Manajemen/teori kuantitatif muncul sebagai hasil dari pengembangan solusi matematika dan statistik untuk menyelesaikan masalah militer selama Perang Dunia Kedua. Amerika Serikat, misalnya, mengembangkan teknik penelitian operasi untuk meningkatkan peluang selamat bagi konvoi Sekutu yang melintasi Atlantik. Sementara itu, dengan menggunakan teknik kuantitatif Matematikawan Inggris mampu merancang model alokasi optimal untuk memberikan kemampuan pesawat maksimum dalam menentukan efektivitas maksimum untuk pesawat mereka melawan Jerman [Ivancevich, Lorenzi, dan Skinner, 1994].

Matematika sejak kelahirannya telah menerobos semua disiplin ilmu dan telah diakui secara universal sebagai alat analisis yang penting untuk mengekspresikan konsep dan hubungan yang tepat. Sekolah Matematika, yang juga kadang-kadang disebut "**Riset Operasi**" atau "**Sekolah Ilmu Manajemen**", memberikan

dasar kuantitatif untuk pengambilan keputusan dan menganggap manajemen sebagai sistem model dan proses matematika. Fitur utama pergolakan pemikiran ini adalah penggunaan tim ilmuwan gabungan dari berbagai disiplin ilmu. Sekolah matematika menggunakan teknik ilmiah untuk menyediakan basis kuantitatif untuk keputusan manajerial yang dipandang sebagai sistem proses logis.

Untuk mempelajari berbagai masalah, hampir semua bidang manajemen semakin banyak menggunakan berbagai teknik atau alat matematika dan kuantitatif, seperti pemrograman linier, simulasi dan antrian. Para eksponen sekolah ini percaya bahwa semua fase manajemen dapat dinyatakan dalam istilah kuantitatif untuk analisis. Namun, perlu dicatat bahwa teknik kuantitatif matematika menyediakan alat untuk analisis tetapi tidak dapat diperlakukan sebagai sistem pemikiran manajemen yang independen.

Kontribusi ahli matematika di bidang manajemen sangat signifikan, terutama dalam mengembangkan pemikiran yang teratur di antara para manajer. Hal ini telah memberikan ketepatan pada disiplin manajemen. Namun, pengembangan pemikiran yang teratur itu hanya dapat diperlakukan sebagai alat dalam praktik manajerial. Dengan demikian, tidak diragukan bahwa pendekatan ini membantu dalam mendefinisikan dan memecahkan masalah kompleks yang menghasilkan pemikiran teratur. Tetapi kritik dari pendekatan ini menganggapnya terlalu sempit karena hanya menyangkut pengembangan model matematika dan solusi untuk masalah manajerial tertentu. Bahkan, Harold Koontz [1976] menilai bahwa terlalu sulit untuk melihat matematika sebagai

pendekatan terpisah untuk teori manajemen karena matematika hanyalah alat dan bukan sekolah.

Teori kuantitatif melibatkan penggunaan teknik kuantitatif seperti statistik, model informasi, dan simulasi komputer untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan. Ada 3 cabang teori kuantitatif, yaitu ilmu manajemen [*management science*], manajemen operasi [*operation management*], dan sistem informasi manajemen [*management information system*]. Ilmu manajemen [*management science*] berkaitan secara khusus dengan pengembangan model matematika untuk membantu dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Manajemen operasi [*operation management*] lebih berpusat pada penerapan ilmu manajemen untuk organisasi. Sistem informasi manajemen [*management information system*] adalah sistem komunikasi kompleks yang dirancang untuk memberikan informasi kepada manajer sebagai system pendukung dalam pengambilan keputusan [Griffin, 1990]. Ketiga cabang teori kuantitatif ini telah berkembang menjadi cabang ilmu manajemen dan menjadi mata kuliah dipelajari di perguruan tinggi.

Kontribusi utama dari pendekatan kuantitatif untuk manajemen adalah di bidang pengambilan keputusan, terutama yang berkaitan dengan perencanaan dan kontrol [Robbins, 1991]. Perencanaan organisasi menghasilkan pengembangan ilmu baru yang dikenal sebagai perencanaan strategis pada tahun 1940-an untuk mengevaluasi efek dari strategi manajemen pada proses perencanaan. Untuk menerapkan perencanaan organisasi dan proses pengendalian, manajer dapat menggunakan model matematika untuk meningkatkan pengetahuan dan pemahaman yang

berkaitan dengan proses dan situasi organisasi yang kompleks; [Hellriegel dan Slocum, 1992].

John von Neumann [1903-1957], terlahir sebagai Janos von Neumann (Jancsi dari keluarganya) di Budapest, Hongaria, pada 28 Desember 1903 dari seorang pengacara dan pemodal yang sukses, Max Neumann. Von Neumann adalah ahli matematika, pelopor komputer modern, teori *game* dan banker yang sukses, adalah genius ilmiah yang patut disebut sebagai kontributor teori kuantitatif dalam ilmu manajemen. Teori pertama perencanaan strategis lahir dari studi tentang dampak "teori permainan von Neumann" pada metodologi keputusan.

Teori permainan von Neumann merupakan jenis analisis matematika yang berhubungan dengan model abstrak situasi konflik. Model ini dicirikan oleh fakta bahwa hasil mereka tergantung pada aksi kolektif para pemain dan oleh efek kebetulan juga. Dalam situasi bisnis, misalnya, dua perusahaan manufaktur yang memproduksi barang yang sama dalam persaingan satu sama lain harus membuat berbagai keputusan bisnis yang berorientasi pada tindakan membuat keputusan. Hasil dari interaksi yang berbeda dari keputusan kedua perusahaan tersebut dapat berupa laba bersih, penjualan kotor tahunan, atau pembelian [Von Neumann dan Morgenstern, 1944].

Pendekatan matematika atau kuantitatif ini memiliki, setidaknya, **5 kekurangan** yaitu, sebagai berikut:

- (1) Pendekatan ini tidak memberi penekanan pada unsur manusia untuk memainkan peran dominan dalam semua organisasi sehingga tidak dapat memprediksi atau menjelaskan perilaku manusia dalam organisasi [Hellriegel dan Slocum, 1992];

- (2) Pendekatan kuantitatif membutuhkan waktu untuk analisis dengan model tertentu yang mungkin memerlukan asumsi tidak praktis atau tidak berdasar [Ivancevich, Lorenzi, dan Skinner, 1994]. Padahal, dalam kehidupan nyata para eksekutif harus mengambil keputusan dengan cepat tanpa menunggu informasi lengkap untuk mengembangkan model;
- (3) Berbagai alat matematika atau kuantitatif hanya membantu dalam pengambilan keputusan. Pada sisi lain, manajemen memiliki banyak fungsi selain pengambilan keputusan, yang tidak bisa dilakukan dengan alat matematika atau kuantitatif;
- (4) Pendekatan matematika atau kuantitatif tidak realistis yang menganggap bahwa semua variabel dalam pengambilan keputusan dapat diukur dan saling tergantung;
- (5) Informasi yang tersedia dalam bisnis untuk mengembangkan model matematika terkadang tidak mutakhir dan dapat menyebabkan pengambilan keputusan yang salah.

2. System Approach (Teori Sistem)

Pendekatan sistem berusaha mensintesa pendekatan klasik dengan pendekatan hubungan manusia yang berfokus pada aspek sosial dan psikologis serta menekankan kebutuhan manusia. Teori sistem adalah konsep yang lahir dari konsep biologi, ekonomi, dan teknik, yang mengeksplorasi prinsip-prinsip dan hukum yang dapat digeneralisasi di berbagai sistem (Alter, 2007). Kontributor awal dari pendekatan sistem, termasuk Chester Irving Barnard, Ludwing Von Bertalanffy, Lawrence J. Henderson, Deniel Katz, Robert L. Kahn, W. Buckley. Mereka memandang organisasi sebagai sistem organik dan terbuka, yang terdiri dari bagian-bagian yang saling berinteraksi dan saling bergantung dan disebut subsistem.

Pendekatan sistem memandang **manajemen sebagai suatu sistem** atau sebagai **keseluruhan yang terorganisir** yang terdiri dari subsistem yang diintegrasikan ke dalam kesatuan atau totalitas.

Suatu sistem terdiri dari subsistem yang antar-hubungan dan saling ketergantungannya bergerak menuju keseimbangan dalam sistem yang lebih besar (Steele, 2003). Pendekatan sistem merupakan garis pemikiran dalam bidang manajemen yang menekankan sifat interaktif dan saling ketergantungan faktor eksternal dan internal dalam suatu organisasi. Pendekatan sistem biasanya digunakan untuk menilai elemen pasar yang memengaruhi profitabilitas bisnis. Pendekatan sistem berfokus pada kompleksitas dan interdependensi hubungan. Pendekatan sistem didasarkan pada generalisasi bahwa semuanya saling terkait dan saling bergantung. Suatu sistem terdiri dari elemen terkait dan dependen yang, ketika dalam interaksi, membentuk keseluruhan kesatuan. Suatu sistem hanyalah kumpulan atau kombinasi dari hal-hal atau bagian-bagian yang membentuk keseluruhan yang kompleks.

Suatu sistem terdiri dari kelompok-kelompok kegiatan yang saling bergantung dan berinteraksi secara regular. Bagian dari teori sistem, dinamika sistem merupakan metode untuk memahami perilaku dinamis dari sistem yang kompleks. Teori sistem mengambil lebih banyak pandangan holistik organisasi dengan berfokus pada organisasi kerja total dan hubungan antar struktur dan perilaku manusia yang menghasilkan berbagai variabel dalam organisasi. Teori sistem membantu dalam memahami interaksi antara individu, kelompok, organisasi, komunitas, sistem sosial yang lebih besar, dan lingkungan mereka. Teori sistem juga membantu dalam meningkatkan pemahaman tentang bagaimana

perilaku manusia beroperasi dalam suatu konteks. Pada satu sisi, suatu sistem adalah bagian dan pada saat yang sama adalah keseluruhan. Dalam suatu sistem, perilaku setiap elemen memiliki efek pada perilaku keseluruhan. Perilaku unsur-unsur dan pengaruhnya terhadap keseluruhan saling bergantung, sedangkan subkelompok unsur-unsur semua memiliki efek pada perilaku keseluruhan, tidak ada yang memiliki efek independen di atasnya (Skyttner, 1996).

Hellriegel dan Slocum dalam karyanya *Management* [1992] mengemukakan dua model sistem, yaitu model terbuka dan model tertutup. Model terbuka umumnya menangani kinerja tugas non-rutin dan beroperasi dalam kondisi yang tidak stabil serta dianggap tidak mandiri, yaitu bergantung pada lingkungan untuk *input* dan *output*. Kompetensi khusus dan tanggungjawab berlaku di seluruh organisasi dengan tujuan mencapai keunggulan. Interaksi terjadi antara staf dan karyawan baik secara vertikal maupun horizontal. Kelompok secara keseluruhan berkontribusi pada solusi masalah. Jika terjadi konflik, diselesaikan di antara rekan-rekan. Strukturnya cair seperti amuba dan bersifat informal. Prestise (reputasi, pengetahuan) dieksternalisasi bukan diinternalisasi dengan memberikan peringkat sesuai reputasi yang dicapai karyawan.

Berbeda dengan model terbuka, model tertutup umumnya berkaitan dengan tugas-tugas rutin, spesialisasi tugas, penekanan pada sarana, dan manajemen konflik top-down. Struktur organisasi dalam sistem tertutup adalah hierarki formal. Pengetahuan dan tanggung jawab terkait dengan spesifikasi kelas. Interaksi bersifat vertikal dan mengikuti rantai komando sehingga kesetiaan ditunjukkan kepada subunit atau departemen. Kesetiaan ditekankan

pada kepatuhan mengikuti kebijakan dan prosedur yang ditetapkan. Prestise (reputasi, pengetahuan) diinternalisasi. Sistem tertutup bersifat mandiri dan tidak bergantung pada lingkungan. Sistem tertutup beroperasi paling baik dalam kondisi stabil [Hellriegel dan Slocum, 1992].

Model terbuka termasuk sekolah hubungan manusia, pengembangan organisasi, dan organisasi sebagai unit di lingkungan [Robbins, 1991]. Barnard dalam *The Functions of the Executive* [1938] menyatakan bahwa organisasi adalah sistem terbuka dan berinteraksi dengan lingkungan. Manajemen ilmiah Frederick Taylor tentang orang dan organisasi sebagai mesin pada dasarnya adalah model tertutup. Demikian pula, teori birokrasi Weber dan sekolah administrasi atau prinsip-prinsip Gulick termasuk dalam kategori model tertutup [Robbins, 1991].

Teori sistem berguna untuk manajemen karena bertujuan mencapai tujuan dan memandang organisasi sebagai sistem terbuka. **Chester Irving Barnard** (1886 - 1961) adalah orang pertama yang memanfaatkan pendekatan sistem di bidang manajemen. Barnard adalah seorang eksekutif bisnis Amerika, administrator publik, dan penulis karya perintis dalam teori manajemen dan studi organisasi. Dalam bukunya *The Functions of the Executive* [1938], Barnard menguraikan teori organisasi dan fungsi eksekutif dalam organisasi. Barnard menawarkan pendekatan sistem untuk studi organisasi, yang berisi teori psikologi tentang motivasi dan perilaku, teori kerja sama sosiologis dan saling ketergantungan yang kompleks, serta ideologi yang didasarkan pada meritokrasi.

Barnard percaya bahwa eksekutif harus mampu menjaga keseimbangan antara kekuatan dan peristiwa yang saling

bertentangan. Namun demikian, Barnard memperingatkan agar tidak bergantung secara eksklusif pada skema insentif untuk memenangkan kerja sama itu. Bagi Barnard, tantangan utama manajemen adalah menyeimbangkan dimensi teknologi dan manusia dalam organisasi. Tantangan bagi eksekutif adalah untuk mengkomunikasikan tujuan organisasi dan untuk memenangkan kerja sama dari organisasi formal dan informal. Barnard menekankan peran manajer sebagai profesional dan juga sebagai pelayan korporasi. [Gabor dan Mahoney, 2010].

Ludwing Von Bertalanffy (1901--1972), ahli biologi terkemuka, namun kontribusinya melampaui ilmu biologi, yaitu psikologi, psikiatri, sosiologi, sibernetika, sejarah dan filsafat. Bertalanffy mengembangkan teori kinetik sistem terbuka stasioner dan teori sistem umum. Bertalanffy terutama dikenang sebagai pencetus teori sistem terbuka dalam biologi, sebuah teori organisme yang menolak penjelasan mekanistik dan vitalistik dari proses kehidupan. Dalam *The History and Status of General Systems Theory* [1972], Von Bertalanffy menggambarkan "sistem" terdiri dari bagian-bagian yang terhubung dan bergabung untuk membentuk keseluruhan di mana efek terkoordinasi dan gabungan dari subsistem menciptakan sinergi. Teori sistem menggambarkan perilaku organisasi baik secara internal maupun eksternal. Secara internal, teori ini menunjukkan bagaimana dan mengapa orang di dalam organisasi melakukan tugas individu dan kelompok mereka. Secara eksternal, teori ini mengintegrasikan transaksi organisasi dengan organisasi dan lembaga lain [Higgins, 1991].

Fitur dasar dari pendekatan sistem adalah sebagai berikut:

- (1) Suatu sistem terdiri dari elemen-elemen yang saling berinteraksi, saling terkait, dan saling tergantung, diatur sedemikian rupa sehingga menghasilkan satu kesatuan yang utuh;
- (2) Berbagai sub-sistem harus dipelajari dalam hubungan mereka, bukan dalam isolasi satu sama lain;
- (3) Sistem organisasi memiliki batas yang menentukan bagian mana yang internal dan mana yang eksternal;
- (4) Suatu sistem menerima informasi, material, dan energi dari sistem lain sebagai input yang menjalani proses transformasi dalam sistem dan membiarkan sistem sebagai output ke sistem lain;
- (5) Suatu organisasi adalah sistem yang dinamis karena responsif dan sangat rentan terhadap perubahan di lingkungannya.

3. *Contingency Approach [Teori Kontinjensi]*

Pendekatan kontinjensi adalah pengembangan dari pendekatan sistem. Pendekatan sistem dan kontinjensi memiliki pandangan yang sama tentang interaksi antara sub-sistem organisasi. Pendekatan kontinjensi percaya bahwa sistem organisasi adalah produk dari interaksi sub sistem dan lingkungan. Selain itu, pendekatan kontinjensi berusaha untuk mengidentifikasi sifat tepat dari tindakan dan hubungan antar sub-sistem organisasi. Pendekatan kontinjensi didefinisikan sebagai mengidentifikasi dan mengembangkan hubungan fungsional antara variabel lingkungan, manajemen, dan kinerja (Luthans dan Stewart, 1977).

Teori kontinjensi dikembangkan oleh **Jay William Lorsch** dan **Paul Roger Lawrence**, yang kritis terhadap pendekatan lain dan mengajukan satu cara terbaik untuk manajemen. Jay William

Lorsch yang lahir di St. Joseph, Missouri pada 1932 adalah ahli teori organisasi Amerika dan Profesor Hubungan Manusia Louis Kirstein di Harvard Business School. Bersama dengan Paul R. Lawrence, Lorsch dianugerahi "*Best Management Book of the Year Award*" Academy of Management pada tahun 1969 untuk buku mereka "*Organization and Environment*". Paul Roger Lawrence (1922-2011) adalah seorang sosiolog Amerika, Profesor Perilaku Organisasi di Harvard Business School, dan konsultan. Lawrence juga menjadi Profesor Tamu di Institut Teknologi Massachusetts [1973] dan di Universitas California, Berkeley [1984]. Selain itu, Lawrence juga menjadi Direktur di Millipore Corporation dan Direktur di Hollingsworth & Vose Paper Company.

Lawrence dan Lorsch dalam bukunya *Organization and Environment* (1986) mengemukakan bahwa perusahaan yang berada di lingkungan yang kurang stabil beroperasi lebih efektif jika struktur organisasi kurang diformalkan, lebih terdesentralisasi dan lebih bergantung pada penyesuaian timbal balik antara departemen yang berbeda di perusahaan. Demikian pula, perusahaan-perusahaan di lingkungan yang tidak pasti tampaknya lebih efektif dengan tingkat diferensiasi yang lebih besar antara berbagai sub tugas dalam organisasi, dan ketika unit yang berbeda sangat terintegrasi satu sama lain. Di sisi lain, perusahaan yang beroperasi di lingkungan yang lebih stabil berfungsi lebih efektif jika organisasi itu lebih formal, terpusat dalam pengambilan keputusan dan kurang bergantung pada penyesuaian timbal balik. Demikian juga, perusahaan-perusahaan ini mungkin tidak memerlukan diferensiasi tingkat tinggi antara sub-tugas dan integrasi antar unit.

Tom Burns dan **G.M. Stalker** dalam "*Mechanistic and Organic Systems*" (1961) menemukan hasil serupa dalam

penelitian mereka bahwa organisasi yang beroperasi di lingkungan yang lebih stabil cenderung menunjukkan struktur organisasi yang lebih mekanistik. Sedangkan perusahaan yang beroperasi di lingkungan yang lebih dinamis dan tidak pasti cenderung menunjukkan struktur organisasi yang lebih organik. Oleh karena itu, pemimpin bisnis harus melihat kemungkinan situasi dan kondisi lingkungan, dan menilai apakah organisasi mampu menangani ketidakpastian lingkungan, dan apakah organisasi mampu memproses jumlah informasi yang diperlukan.

Teori kontinjensi biasa juga disebut pendekatan situasional karena beberapa alasan [Higgins, 1991], yaitu sebagai berikut:

- (1) Teori kontinjensi menunjukkan gaya manajemen yang tergantung pada konteks situasi.
- (2) Teori kontinjensi diarahkan untuk menyarankan situasi desain organisasi melalui upaya menggantikan prinsip-prinsip manajemen yang sederhana dengan yang lebih terintegrasi. Manajer kontinjensi biasanya memperhatikan situasi dan gaya mereka sendiri dan melakukan upaya untuk memastikan keduanya berinteraksi secara efisien.
- (3) Teori kontinjensi bergantung pada kekuatan lingkungan. Jika seorang manajer ingin mengubah perilaku bagian mana pun dari organisasi, ia harus berusaha mengubah situasi yang memengaruhinya.
- (4) Teori kontingensi adalah pendekatan pemecahan masalah yang mempertimbangkan semua faktor utama dalam suatu situasi sebelum membuat keputusan.

Teori ini berpandangan bahwa lingkungan internal dan eksternal organisasi terdiri dari sub-sistem organisasi. Untuk itu, teori kontinjensi membutuhkan identifikasi variabel internal dan

eksternal yang secara kritis mempengaruhi perubahan cepat manajerial dan kinerja organisasi. Dengan pendekatan kontinjensi, para manajer menganalisis sub-sistem organisasi dan mencoba untuk mengintegrasikannya dengan lingkungan dengan menggunakan metode pragmatis. Para manajer disarankan untuk berorientasi pada situasi dan bukan tipe stereo sehingga mereka menjadi inovatif dan kreatif.

Luthans dan Stewart (1977) mengemukakan tiga aplikasi kontinjensi, yaitu sebagai berikut:

- (1) Desain Organisasi yang dapat ditemukan dalam karya Woodward, Lawrence dan Lorsch, Chandler, Hellriegel dan Slocum, Shetty dan Carlisle, serta Thompson. Studi klasik Woodward (1965) terhadap perusahaan-perusahaan Inggris menunjukkan hubungan kontingen antara variabel lingkungan (teknologi), variabel manajemen (struktur organisasi), dan kinerja. Karya Lawrence dan Lorsch *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration* (1967) dan karya Chandler *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise* (1962) menemukan hubungan kontingen antara lingkungan, struktur/strategi, dan kinerja. Selain itu, karya Hellriegel dan Slocum, Jr. *Organization Design: A Contingency Approach*, (1973), Shetty dan Carlisle *A Contingency Model of Organizational Design*, (1972), serta Thompson *Organizations in Action* (1967).). patut disebut sebagai karya yang lebih baru tentang pendekatan kontingensi untuk desain organisasi.
- (2) Aplikasi Kepemimpinan dan Perilaku.Fiedler dalam *A Theory of Leadership Effectiveness* (1967) mengemukakan suatu model yang menunjukkan hubungan kontinjensi antara variabel

lingkungan, gaya kepemimpinan, dan efektivitas. Aplikasi berorientasi perilaku terbaru lainnya termasuk model desain pekerjaan dalam karya Hackman, et al. *A New Strategy for Job Enrichment* (1975), dan karya Luthans, dan Kreitner *Organizational Behavior Modification* (1975) tentang perubahan perilaku.

- (3) Aplikasi Kuantitatif. Groff dan J. F. Muth dalam karyanya *Operations Management: Analysis for Decisions* (1972) serta Miller dan M. K. Starr dalam karyanya *Executive Decisions and Operations Research* (1970.) mengembangkan hubungan kontinjensi spesifik antara berbagai situasi dan teknik pengambilan keputusan kuantitatif yang mengarah pada kinerja yang efektif. Meskipun aplikasi spesifik belum dikembangkan, peningkatan perhatian telah diberikan pada pertimbangan situasional. Groff dan Muth (1972) mencatat bahwa kemampuan yang dikembangkan dalam area operasi harus sesuai dengan persyaratan perusahaan. Persyaratan ini ditentukan terutama oleh karakteristik lingkungan di mana perusahaan beroperasi.

Dalam menerapkan teori kontinjensi manajer harus merancang organisasi, mengembangkan sistem informasi dan komunikasinya, mengikuti gaya kepemimpinan yang tepat serta menyiapkan tujuan, kebijakan, strategi, program, dan praktik yang sesuai. Untuk itu, paling tidak, terdapat **empat fitur teori/pendekatan kontinjensi** dalam penerapannya, sebagai berikut:

- (1) Pendekatan kontingensi **tidak menerima universalitas teori manajemen**. Teori ini berpandangan bahwa tidak ada satu cara terbaik untuk mengelola sesuatu. Gaya manajemen yang dipilih

tergantung situasi sehingga dibutuhkan inovasi dan kreativitas para manajer. Namun, agar pengelolaan organisasi tetap pada arah dan jalur yang ditetapkan, para manajer harus menjelaskan tujuan, merancang organisasi, dan menyiapkan strategi, kebijakan, dan rencana sesuai dengan keadaan yang berlaku.

- (2) Desain suatu organisasi dan sub sistemnya harus sesuai dengan lingkungan dimana organisasi itu berada. **Kebijakan dan praktik manajerial harus menyesuaikan dengan perubahan lingkungan** agar efektif. Pendekatan *contingency* berpandangan bahwa tidak ada cara terbaik untuk merancang struktur organisasi yang dapat menangani ketidakpastian lingkungan yang dihadapi. Suatu organisasi akan menghadapi serangkaian kemungkinan lingkungan yang unik yang berakibat pada ketidakpastian (Fiedler, 1996).
- (3) Organisasi yang efektif tidak hanya harus memiliki kesesuaian yang tepat dengan lingkungan tetapi juga dengan sub sistemnya. Manajer **harus meningkatkan keterampilan diagnostik** untuk mengantisipasi dan siap menghadapi perubahan lingkungan;
- (4) Kebutuhan organisasi lebih baik jika dirancang dengan tepat dan gaya manajemen sesuai dengan tugas yang dilakukan dan sifat kelompok kerja. Manajer **harus memiliki keterampilan hubungan manusia** [*human/interpersonal skill*] yang cukup untuk mengakomodasi dan menstabilkan perubahan.

E. Bercermin pada Teladan Wewenang Ayah-Ibu

Sebuah struktur organisasi didasarkan pada wewenang. Ekspektasi terhadap seperti apa wewenang itu bagi seorang manajer baru seringkali didasarkan pada pengalamannya saat

melihat tokoh atau teladan yang pertama kali ia kenal—Ayah dan Ibu. Untuk memawahi teladan wewenang Anda, silahkan jawab setiap pernyataan di bawah ini dengan memilih Benar atau Salah. Pikirkan setiap pernyataan dengan mengacu pada orang tua Anda yang telah membuat keputusan-keputusan penting dalam membesarkan Anda.

No	Pernyataan	Benar	Salah
1.	Orang tua saya meyakini bahwa segala sesuatu harus berdasarkan kepentingan anak begitu juga kepentingan orang tua.		
2.	Ketika kebijakan keluarga dibuat, orang tua saya membahas alasan kebijakan tersebut dengan anak-anaknya.		
3.	Orang tua saya yakin bahwa jika saya mematuhi apa yang mereka anggap benar, itu adalah demi kebaikan saya.		
4.	Orang tua saya merasa bahwa anak-anaknya harus memutuskan sendiri apa yang ingin dilakukan anak-anaknya bahkan meskipun mereka tidak mengetahuinya.		
5.	Orang tua saya mengarahkan kegiatan saya melalui diskusi dan tukar pikiran.		
6.	Orang tua saya benar-benar menunjukkan bahwa merekalah yang berkuasa di keluarga kami.		
7.	Orang tua saya mengizinkan saya membuat keputusan sendiri atas segala hal tanpa memberikan pengarahan yang cukup.		

8.	Orang tua saya mempertimbangkan opini-opini anak-anaknya ketika sedang membuat keputusan keluarga.		
9.	Jika saya tidak patuh pada peraturan dan pengharapan orang tua, saya akan dihukum.		

SKOR DAN PENJELASAN:

1. Setiap pernyataan berhubungan dengan satu dari tiga subskala tentang **wewenang yang dipegang orang tua**.
2. Pernyataan 1, 4, dan 7 mencerminkan wewenang orang tua *serba membolehkan*.
3. Pernyataan 2, 5, dan 8 mencirikan wewenang yang *fleksibel*.
4. Pernyataan 3, 6, dan 9 mencirikan wewenang yang *otoriter*.
5. Subskala yang paling Anda tandai dengan **Benar** mengungkapkan pengharapan pribadi Anda dari teladan awal Anda yang membentuk kenyamanan Anda dalam menjalankan wewenang sebagai seorang manajer baru.
6. Pengharapan *otoriter* biasanya akan cocok dalam struktur vertikal tradisional dengan peraturan yang tetap dan tingkatan wewenang yang jelas (karakteristik organisasi yang mekanis).
7. Pengharapan yang *fleksibel* biasanya akan cocok dengan pengorganisasian horisontal, seperti tim manajemen, proyek, dan rekayasa ulang (karakteristik organisasi yang organik).
8. Oleh karena sebagian besar organisasi berkembang dengan adanya struktur, pengharapan yang *serba membolehkan* mungkin tidak akan sesuai untuk mengusung akuntabilitas dengan struktur apa pun.
9. Menurut Anda, sejauh manakah masa kecil Anda memengaruhi pengharapan wewenang Anda? Ingatlah, daftar pernyataan ini

hanyalah panduan karena pengharapan Anda kini terhadap wewenang mungkin tidak secara langsung mencerminkan pengalaman masa kecil Anda.

(Sumber: Richard L. Daft (2010:38) yang diadaptasi dari John R. Buri, "Parental Authority Questionnaire", dalam *Journal of Personality and Social Assesment* 57,1991, h. 110-119)

F. Previous Studies on Management Theories

1. Rolando M. Ochoa, Bahaudin G. Mujtaba, 'The Application of Historical and Modern Management Theories in the Financial Industry: An Analysis of How Management Practices Affect Employee Turnover', *Journal of Business & Economics Research* – August, 2009 Volume 7, Number 8. DOI: 10.19030/jber.v7i8.2319

Abstract. Employee turnover has always been and continues to be a challenge for managers and entrepreneurs. As managers in the banking industry continue to experience the negative effects of voluntary turnover of tellers and other critical positions, they persist to look for ways to do their jobs better and provide more competitive services to their customers. Some of the literature indicates that a number of the current management practices, fueled by questionable management theories, could be contributing to the increase voluntary turnover ratios. This paper is a literature review as well as application of general management theories and their effect on voluntary turnover in the service industry. It further offers analysis and suggestions for managers, especially for those who are in the service and banking industries. The authors' observations, suggestions, and recommendations are based on research and

nearly fifty years of combined experience as managers and leaders in the banking and service industries.

Keywords: Voluntary Turnover, Management Theories, Financial Industry, Job Satisfaction, Organizational Commitment

2. Angus C. F. Kwok, Hong Kong Institute of Technology, 'The Evolution of Management Theories: A Literature Review' *Nang Yan Business Journal*, 2014, Hong Kong Published online: 25 April 2014. DOI: 10.1515/nybj-2015-0003

Abstract. This paper provides an overview of the evolution of management theories with an emphasis on human resource management (HRM). It examines the early philosophical viewpoints which laid the foundation for the development of management theories. It traces the evolution of management theories from the pre-industrial revolution through the two world wars to the era of rapid economic growth of the 1960s to the 1980s. In recent years, management theories had become more multi-faceted where emphasis has shifted from behavioural science to organisational structures and quality assurance. With rapid globalisation and increasing importance of cultural awareness, the paper concludes that more research will be needed in the area of cross-cultural and multi-national human resource management.

Keywords: Evolution; Management theories; Literature review

3. James W. Dean, Jr. and David E. Bowen, Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development, *The Academy of Management Review*,

1994, Vol. 19, No. 3, 392-418.

<https://www.jstor.org/stable/pdf/258933>

We introduce this theory-development forum by comparing total quality and management theory at both global and topic-specific levels. Our analysis suggests that management research could be enhanced by incorporating some insights of total quality into management theory. We also conclude, however, that management practice could be improved by incorporating insights from management theory into total quality efforts, and that, in fact, total quality has already incorporated many such insights. Finally, we suggest some directions for theory development and research on total quality.

4. Jonas Soderlund, Building Theories of Project Management: Past research, Questions for the Future, *International Journal of Project Management*, 22 (2004) 183–191. www.elsevier.com/locate/ijproman

Abstract Project management has long been considered as an academic field for planning-oriented techniques and, in many respects, an application of engineering science and optimization theory. Much research has also been devoted to the search for the generic factors of project success. Project management has, however, in the last decade received wider interest from other academic disciplines. As the field rapidly expands, the need for an internal discussion and debate about project management research increases. Project management and project organization is a complex subject and, we argue, is usefully examined from several perspectives. In this paper we discuss the emerging perspectives within the project field. The paper also presents a number of

questions that project research to a greater extent should acknowledge. The questions concern issues such as why project organizations exist, how they behave and why they differ. The principal argument is that too much effort has been dedicated to clarifying the reasons of project success and failure, while downplaying a number of important research questions that need to be discussed in order to further the knowledge about project management.

Keywords: Project management; Project organization; Temporary organization; Project research; Assumptions; Research questions

BAB III

FUNGSI MANAJEMEN

(*MANAGEMENT FUNCTIONS*)



A. *Pendahuluan*

Henri Fayol dan Frederick Winslow Taylor telah tercatat sebagai dua pakar yang memberikan kontribusi luar biasa untuk pengembangan pemikiran manajemen. Keduanya menerapkan metode ilmiah dalam manajemen. Meskipun keduanya berbeda dalam pendekatan sebagai refleksi dari karir mereka yang berbeda, namun karya mereka saling melengkapi. Fayol merefleksikan karir manajerialnya yang panjang melalui analisis manajemen sebagai kontribusi orisinal bagi teori manajemen. Taylor dalam kapasitas berbeda melihat pentingnya menerapkan metode ilmiah untuk menghilangkan pemborosan dalam industri baja dalam upaya mencapai efi-

siensi. Pantaslah jika Fayol disebut sebagai '*Father of Management*' dan Taylor digambarkan sebagai '*Father of Scientific Management*'. Fungsi atau proses manajemen pada bagian ini mengemukakan pandangan Fayol, Taylor, dan sejumlah pakar manajemen lainnya.

Fungsi manajemen merupakan cerminan unik dari pekerjaan manajer. Fungsi manajemen yang paling sering dikutip di Era ini adalah *planning, organizing, leading, dan controlling*, namun Fayol patut dicatat sebagai ilmuwan manajemen klasik terdepan yang dengan jelas menguraikan fungsi manajemen dengan analisis sistematis dari proses manajemen. Fayol telah menyumbangkan teori manajemen yang menjadi rujukan para manajer dalam menetapkan apa yang harus dilakukan dalam mengelola, menata, atau mengatur organisasi atau bisnis yang dipimpinnya. Dalam bukunya '*Administration Industrielle et Generale*' (1916), Henri Fayol mengidentifikasi 5 fungsi manajemen, yaitu: 1) *to forecast and to plan* (meramalkan dan merencanakan); 2) *to organise* (menata/mengorganisasikan); 3) *to command* (menugaskan); 4) *to coordinate* (mengkoordinasikan); dan 5) *to controll* (mengendalikan/mengawasi). Henri Fayol berteori bahwa fungsi-fungsi ini bersifat universal dan dapat diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari. Fungsi manajemen Fayol ini dilengkapi dengan '*14 Principles of Management of Henri Fayol*' yang memberikan panduan normatif bagaimana seorang manajer menerapkan 5 fungsi manajerial itu secara efektif.

Fungsi manajemen rumusan Henri Fayol (1916) ini menjadi rujukan dan menginspirasi para ilmuwan berikutnya untuk merumuskan fungsi manajemen menurut versi mereka. Luther Halsey Gulick bersama Lyndal Urwick (1937) memperluas fungsi

manajemen Fayol menjadi 7 fungsi manajemen, disingkat POSDCoRB yaitu: *planning, organising, staffing, directing, coordinating, reporting, dan budgeting*. Tiga puluh sembilan tahun setelah Fayol memperkenalkan 5 fungsi manajemennya, Koontz dan O'Donnel (1955) mengemukakan 5 fungsi manajemen, yaitu: *planning, organising, staffing, directing, controlling*, disingkat POSDC. Kemudian George R. Terry (1960) memperkenalkan POAC (*planning, organising, actuating, dan controlling*). Selain itu, Stoner dan Freeman (1989) memperkenalkan pula secara meluas 4 fungsi manajemen dengan *term* berbeda, yaitu: *planning and decision making, organising, leading, dan controlling* (POLC).

B. Fungsi Manajemen dalam Pandangan Pakar

Fungsi dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (1997) berarti jabatan atau pekerjaan yang dilakukan. Dalam bahasa Inggris *function* berarti *the kind of action or activity proper to a person, thing, or institution* (*The Macquairie Dictionary*, 1982). Dari sudut pandang manajemen, fungsi berarti serangkaian aktivitas yang dilakukan dalam rangka mengelola, menata, atau mengatur organisasi secara efisien dan efektif. Seorang manajer menjalankan fungsi-fungsi atau aktivitas-aktivitas tertentu dalam rangka mengkoordinasikan dan mengendalikan pekerjaan staf secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Para pakar manajemen memiliki pandangan yang beragam tentang fungsi-fungsi manajemen, namun pada dasarnya merujuk kepada aktivitas-aktivitas yang sama. Perbedaan pandangan diantara mereka lebih bersifat penekanan pada titik berat fungsi-fungsi dimaksud, penggabungan beberapa fungsi ter-

tentu atau menjadi bagian yang lebih detail, bukan perbedaan yang bersifat kontradiktif.

Henri Fayol (1841-1925) salah seorang pakar manajemen modern, memulai karirnya sebagai insinyur di perusahaan pertambangan *Compagnie de Commentry Fourchambeau Decazeville* pada usia 19 tahun. Fayol menciptakan teori '*14 Principles of Management*' berdasarkan pengalaman kerjanya sebagai *Managing Director* selama 30 tahun (1888-1918) yang memberikan pedoman normatif bagaimana manajer memahami dan melaksanakan 5 fungsi manajemen secara efektif. Fayol meyakini bahwa staf bekerja lebih baik ketika mereka ditugaskan pekerjaan sesuai dengan spesialisasi mereka. Spesialisasi penting karena staf dalam melakukan tugas-tugasnya tidak hanya pada waktu tertentu tetapi juga sebagai tugas rutin (Uzuegbu & Nnadozie, 2015). Dalam bukunya "*Administration Industrielle et Generale*" (1916) Fayol menjelaskan bahwa setiap manajer menjalankan lima fungsi manajemen, disingkat **POCC**, yaitu: 1) *to forecast and to plan* (meramalkan dan merencanakan); 2) *to organise* (menata/mengorganisasikan); 3) *to command* (menugaskan); 4) *to coordinate* (mengkoordinasikan); dan 5) *to controll* (mengendalikan/mengawasi). Kelima fungsi ini fokus pada hubungan antara personel dan manajemennya dengan memberikan titik acuan sehingga masalah dapat diselesaikan secara kreatif.

Luther Halsey Gulick (1892–1993) adalah seorang ilmuwan politik Amerika yang dikenal sebagai pakar administrasi publik, bersama **Lyndal Fownes Urwick** (1891-1983) menulis '*Papers on the Science of Administration*' (1937), memperluas fungsi manajemen Fayol menjadi 7 fungsi manajemen, disingkat **POSDCoRB**, yaitu: 1) *Planning* (Perencanaan); 2) *Organising*

(Penataan/pengorganisasian); 3) *Staffing* (Penentuan/Pengembangan staff); 4) *Directing* (Pengarahan); 5) *Coordinating* (Pengkoordinasian); 6) *Reporting* (Pelaporan); dan 7) *Budgeting* (Penganggaran). Fungsi-fungsi ini mencerminkan cara organisasi mendekati dan mengelola proyek. Ketujuh fungsi manajemen ini dapat diatur sebagai kegiatan sub divisi eksekutif. Gulick dan Urwick memandang pentingnya pembagian kerja (sub divisi) sebagai fondasi organisasi. Namun, Kebutuhan akan pembagian kerja/divisi semacam itu sepenuhnya bergantung pada ukuran dan kompleksitas organisasi atau perusahaan. Di organisasi/perusahaan besar, jika *chief executive* tidak dapat melakukan semua pekerjaan, satu atau lebih bagian dari POSDCoRB dapat dibagi kedalam sub divisi.

POSDCoRB dirancang untuk menarik perhatian pada berbagai elemen fungsional pekerjaan seorang *chief executive* (Gulick dan Urwick, 1937). Selain itu, POSDCoRB dirancang untuk menjelaskan tujuan dan proses pekerjaan mereka/ *chief executive* (Fairholm, 2004). Terdapat prinsip-prinsip dasar yang khas dari rumusan fungsi manajemen Gulick dan Urwick ini. POSDCoRB mengacu pada dua prinsip dasar yang penting bagi kerangka manajemen, terutama tahap *organising* dan *coordinating*, yaitu *span of control* (rentang kendali) dan *unity of command* (kesatuan komando). *Span of control* (rentang kendali), yaitu jumlah ideal karyawan yang dapat secara efektif diawasi dan dikendalikan oleh seorang manajer adalah 3 – 6 karyawan. *Unity of command* (kesatuan komando), yaitu kesatuan komando/perintah di tingkat hirarki hanya boleh ada satu komando untuk kelancaran fungsi organisasi dan agar tidak membingungkan karyawan karena adanya otoritas pimpinan yang berbeda.

Teori POSDCoRB Gulick dan Urwick ini dipandang sebagai teori yang sangat efektif dan konkret dalam administrasi dan manajemen oleh sebahagian kalangan karena menguraikan dengan sangat jelas peran dan tugas dari setiap manajer utama. Namun, tidak sedikit pula yang mengeritik karena beberapa alasan. *Pertama*, konsep POSDCoRB ini terlalu sederhana karena hanya berupa daftar beberapa tugas dari otoritas pengelola yang lebih tinggi. *Kedua*, asumsi kesatuan komando dinilai diluar konteks karena dalam sistem organisasi yang kompleks saat ini, realitas umum yang terjadi adalah organisasi memiliki lebih dari satu otoritas pelaporan. Selain itu, kinerja karyawan meningkat karena menerima wawasan kritis dari lebih dari satu manajer lini. *Ketiga*, teori POSDCoRB ini terlalu berfokus pada serangkaian tugas rutin yang bersifat administrative dan mekanis sehingga sering mengabaikan peran kepemimpinan. Padahal, setiap manajer boleh jadi dengan keterampilan kepemimpinan yang dimiliki dan kemampuan berpikir sebagai visioner dapat memverikan kontribusi yang signifikan kepada organisasi. Kritik ini tentu saja tidak mengurangi apresiasi dan penghargaan yang tinggi kepada Gulick dan Urwick yang telah menjadi bagian dari peletak dasar praktik manajerial modern mengikuti jejak Henri Fayol.

Harold D. Koontz (1909-1984) dan **Cyril O'Donnell** menulis buku berjudul *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions* (1955) yang telah ditulis dalam 15 bahasa. Meskipun menyepakati bahwa studi sebelumnya telah efektif dalam menggambarkan fungsi, namun **Koontz** dan **O'Donnell** meyakini bahwa pembagian fungsi harus lebih rinci. Koontz dan O'Donnell mengemukakan 5 fungsi manajemen, yaitu: 1) *Planning* (Perencanaan); 2) *Organising* (Penataan/ pengorganisasian); 3)

Staffing (Penentuan/ Pengembangan staf); 4) *Directing* (Pengarahan); 5) *Controlling* (Pengawasan/pengendalian) disingkat **POSDC**. Koontz menjadikan fungsi-fungsi POSDC ini sebagai cara menyelesaikan sesuatu melalui orang lain, dengan sarannya yang sangat populer yaitu '*manage* (mengelola) *-men* (manusia)' dan '*-t*', berarti bijaksana, mengelola manusia dengan bijaksana.

Fungsi-fungsi manajemen oleh **George R. Terry** (1909 – 1979) pada awalnya dalam tulisan pertamanya berjudul *Principles of Management* (1960) terdiri dari *planning, organising, directing, coordinating, controlling, dan leading*. Sebenarnya elemen-elemen fungsi manajemen yang digagas Terry pada awalnya masih menggunakan istilah yang sama dengan para pendahulunya, mencakup *planning, organising, directing, coordinating, controlling, dan leading human efforts*. Namun kemudian, Terry menggabungkan fungsi *directing* dan *leading human efforts* ke dalam fungsi *actuating* dan berhenti memperlakukan *coordinating* sebagai fungsi yang terpisah dari fungsi-fungsi manajemen lainnya sehingga menjadi empat fungsi, yaitu: 1) *planning* (perencanaan); 2) *organising* (penataan/pengorganisasian); 3) *actuating* (pelaksanaan/pengerahan/penggerakkan); dan 4) *controlling* (pengendalian/pengawasan) yang lebih padat, disingkat **POAC**.

James Arthur Finch Stoner dan **R. Edward Freeman**, penulis buku *Management of Organisations and Human Resources* (1989) memperkenalkan secara meluas empat fungsi manajemen dengan *term* yang berbeda, yaitu: *planning and decision making, organising, leading, dan controlling*. Fungsi manajemen Stoner ini di kemudian hari lebih populer dengan **POLC** (*Planning, Organising, Leading, Controlling*) *Framework*. Tahap *planning* meliputi kegiatan: 1) menentukan visi dan misi organisasi; 2)

menetapkan sasaran dan tujuan; 3) menyusun strategi; dan menyusun program/rencana aksi. Tahap organising terdiri atas kegiatan: 1) merumuskan struktur organisasi/mengelompokkan kegiatan; 2) mengalokasikan sumber daya/mengatur dan mendistribusikan tugas/pekerjaan/wewenang dan sumber daya; 3) mendesain kegiatan/pekerjaan. Pada tahap *leading*, manajer dituntut menunjukkan kepemimpinannya dengan: 1) menuntun/membimbing dan mengarahkan; 2) memengaruhi, mengarahkan dan memotivasi; 3) meningkatkan koordinasi; dan 4) komunikasi yang intens. Tahap controlling meliputi kegiatan: 1) mengukur dan memastikan kinerja tidak menyimpang dari standar; 2) mereview dan mengevaluasi; 3) melakukan tindakan perbaikan.

Stoner dan Terry memiliki pandangan yang sama untuk 3 fungsi manajemen (*planning*, *organising*, dan *controlling*, dengan memberi penekanan *decision making* pada *planning* karena bagi Stoner merencanakan berarti membuat keputusan tentang tujuan dan pengaturan tindakan), tetapi terminologi '*leading*' digunakan untuk fungsi yang sama dengan '*actuating*' dari Terry. '*Leading*' menurut Stoner, merupakan fungsi manajerial yang sangat penting untuk memengaruhi, mendorong, dan mengarahkan anggota organisasi untuk bekerja sama dalam memenuhi kepentingan organisasi. Memimpin berarti melibatkan motivasi, pendekatan, gaya kepemimpinan dan keterampilan berkomunikasi. Stoner menyimpulkan manajer efisien perlu menjadi pemimpin efektif. Para pakar manajemen kontemporer mempunyai pandangan yang sama tentang fungsi manajemen dengan menggunakan terminologi *planning*, *organizing*, *leading*, dan *controlling*.

Tabel 3.1 Fungsi Manajemen Oleh Para Ahli

FAYOL (1916)	GULICK, URWICK (1937)	KOONTZ, O'DONNELL (1955)	TERRY (1986)	STONER, FREEMAN (1989)
TO FORECAST AND TO PLAN	PLANNING	PLANNING	PLANNING	PLANNING AND DECISION MAKING
TO ORGANISE	ORGANISING	ORGANISING	ORGANISING	ORGANISING
	STAFFING	STAFFING		
TO COMMAND	DIRECTING	DIRECTING	ACTUATING	LEADING
TO COORDINATE	COORDINATING			
TO CONTROLL	REPORTING BUDGETING	CONTROLLING	CONTROLLING	CONTROLLING

Masing-masing fungsi manajemen dapat dijelaskan, sebagai berikut:

Planning

a. Pengertian

Perencanaan merupakan tahapan awal dari suatu proses manajemen. Perencanaan berasal dari kata ‘rencana’ berarti rancangan atau konsep. Perencanaan berarti proses, perbuatan, atau cara merencanakan (KBBI, 1998). Dalam bahasa Inggris ‘*plan*’ berarti *a scheme of action or procedure; a design or scheme of arrangement; a project or definite purpose* (The Macquarie Dictionary, 1982). Fayol (1916) menjelaskan bahwa perencanaan yang baik merupakan tahapan yang paling rumit, tapi juga paling penting dari lima fungsi manajemen. Perencanaan membutuhkan partisipasi aktif dari seluruh komponen organisasi. Untuk menjamin kesinambungan (kontinuitas), manajemen harus memanfaatkan seluruh sumber daya secara optimal dan fleksibilitas personil organisasi serta mengkoordinasikan rencana kegiatan pada tingkat manajemen yang berbeda.

Fayol (1916) mendefinisikan perencanaan sebagai aktivitas meramalkan kondisi masa depan, menetapkan tujuan, dan

mengembangkan sarana untuk mencapai tujuan. Fayol meyakini bahwa perencanaan yang efektif harus mempertimbangkan kemungkinan tak terduga yang mungkin timbul. Perencanaan haruslah fleksibel dan tidak kaku karena bagi Fayol, perencanaan pada hakikatnya adalah proses pengambilan keputusan. Pandangan yang sama dikemukakan oleh **Koontz** (1976) bahwa perencanaan adalah memutuskan program tindakan—apa yang harus dilakukan, kapan harus lakukan & bagaimana melakukannya—untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Perencanaan adalah pemikiran sistematis tentang cara pemecahan masalah dan pengambilan keputusan untuk memastikan pemanfaatan sumber daya yang tepat untuk pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Hal yang sama dikemukakan oleh **Stoner** (1989) bahwa perencanaan adalah pengambilan keputusan, mengenai tujuan dan pengaturan tindakan masa depan dari serangkaian alternatif sebagai pedoman dalam upaya menjaga efektivitas manajerial untuk mencapai tujuan. **Gulick** dan **Urwick** (1937) menjelaskan bahwa perencanaan adalah menguraikan secara luas dan detail hal-hal yang perlu dilakukan dan cara melakukannya untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Planning (perencanaan) merupakan tahapan pertama dalam proses manajemen yang harus dilakukan oleh seorang manajer (Wibowo, 2011). Perencanaan adalah tindakan spesifik yang diusulkan untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Mengembangkan rencana logis dan mengatur langkah yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan merupakan bagian penting dari manajemen organisasi (Ames, 1989). Pada tahapan perencanaan manajer mendefinisikan tujuan organisasi, mengembangkan strategi menyeluruh untuk mencapai tujuan, dan mengembangkan

hirarki komprehensif dari rencana untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan kegiatan. **Daft** (2002) menjelaskan bahwa perencanaan berarti penentuan sasaran sebagai pedoman kinerja organisasi di masa depan dan penetapan tugas-tugas serta alokasi sumberdaya yang diperlukan untuk mencapai sasaran organisasi.

Memulai kegiatan dengan akhir juga berarti mengawali kegiatan dengan perencanaan. Hal ini sejalan dengan pandangan **Stephen Coopy** (1997) bahwa salah satu dari tujuh kebiasaan orang-orang berhasil adalah *begin with end*. Selanjutnya, **Sergiovanni** (1987) mengemukakan: “*plans are guides, approximations, goal post, and compass setting not irrevocable commitments or dicision commandements*”. Ini menunjukkan bahwa perencanaan yang dibuat akan menjadi pedoman dan arah dalam melaksanakan program kegiatan yang telah disepakati bersama untuk mencapai tujuan bersama. Singkatnya, perencanaan adalah menentukan atau membuat keputusan tentang tujuan dan cara untuk mencapainya. Rencana harus dibuat agar semua tindakan terarah dan terfokus pada tujuan yang hendak dicapai. Dengan demikian, perencanaan melibatkan kegiatan: (a) penentuan tujuan jangka panjang dan pendek; (b) pengembangan strategi dan program yang harus dipedomani untuk pencapaian tujuan; dan (c) perumusan kebijakan, prosedur, dan aturan, dll., untuk implementasi strategi, dan rencana.

b. Proses Perencanaan

Fayol dalam bukunya ‘*General and Industrial Management*’ (1916), mengemukakan 4 aspek penting perencanaan, yaitu: 1) perencanaan merupakan proses intelektual; 2) perencanaan adalah tahap awal dari seluruh kegiatan manajerial; 3)

perencanaan bersifat kontinyu, fleksibel, dan tanpa akhir; dan 4) tersembunyi dan tertutup. Sementara Robbins dan Coulter (2010) mengemukakan bahwa perencanaan melibatkan dua aspek penting, yaitu tujuan dan perencanaan. Tujuan atau target memandu keputusan manajemen dan membentuk kriteria hasil kerja (kinerja) yang diukur. Perencanaan adalah dokumen yang menentukan kerangka bagaimana tujuan itu akan terpenuhi. Ketika manajer melakukan perencanaan, mereka mengembangkan baik tujuan maupun rencana. Itu sebabnya ‘perencanaan’ sering disebut sebagai fungsi manajemen yang utama karena menentukan dasar untuk semua hal lain yang dilakukan para manajer ketika ‘menata/mengorganisasikan’ orang-orang dan bahan-bahan baku, ‘memimpin dan menggerakkan’ para pekerja, dan menerapkan suatu bentuk ‘pengawasan/pengendalian’ untuk memastikan segala sesuatunya berjalan sesuai rencana.

Ada sejumlah aktivitas yang dilakukan dalam perencanaan.

Robbins and Coulter (2010) mengidentifikasi 3 aktivitas dalam proses perencanaan (*planning*), yaitu:

- 1) mendefinisikan sasaran-sasaran;
- 2) menetapkan strategi; dan
- 3) mengembangkan rencana kerja untuk mengelola aktivitas-aktivitas.

Pendapat berbeda dikemukakan oleh Koontz dan O’Donnell yang mengidentifikasi 5 langkah dalam perencanaan, yaitu:

- 1) Memahami kondisi saat membuat perencanaan, yaitu menunjukkan komitmen, menyadari kekuatan dan kelemahan, dan menetapkan visi masa depan;
- 2) Membuat pernyataan hasil, meliputi penentuan tujuan dan sasaran organisasi, kemudian membuat program;

- 3) Menetapkan tempat program dilaksanakan;
- 4) Menentukan arah tindakan dengan merinci kegiatan apa yang perlu dilakukan, kapan, bagaimana, dan oleh siapa; dan
- 5) Merumuskan rencana pendukung berupa penjabaran dari rencana pokok/utama.

Pandangan lain dikemukakan oleh Certo dan Certo dalam *'Modern Management: Concepts and Skills'* (2012) yang mengemukakan 6 langkah dalam proses perencanaan, sebagai berikut:

- 1) Menetapkan tujuan organisasi. Dalam organisasi modern saat ini penetapan tujuan dimulai dengan menetapkan visi, misi, tujuan, dan sasaran organisasi;
- 2) Menetapkan cara-cara alternatif untuk mencapai tujuan. Langkah yang dilakukan dalam menetapkan cara-cara (strategi) alternatif, yaitu mengidentifikasi faktor lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor lingkungan eksternal (peluang dan tantangan), mengevaluasi dan menganalisis faktor internal dan faktor eksternal, dan menetapkan cara-cara (strategi) alternatif;
- 3) Mengembangkan premis (asumsi) yang menjadi dasar setiap alternatif. Setiap strategi alternatif didasarkan pada suatu asumsi bahwa strategi alternatif yang ditetapkan menguntungkan organisasi.;
- 4) Memilih cara-cara (strategi) alternatif terbaik untuk mencapai tujuan.
- 5) Mengembangkan perencanaan menjadi perencanaan strategis (jangka panjang) dan perencanaan taktis (jangka pendek);
- 6) Menetapkan rencana dan bentuk tindakan (program).

Perencanaan merupakan proses berpikir dalam menyusun rencana kegiatan ke depan berdasarkan visi dengan mem-

pertimbangkan pengalaman dan kondisi lingkungan. Ada sejumlah aktivitas khusus yang dilakukan dalam perencanaan, yaitu: 1) mengumpulkan data dan informasi; 2) menganalisis faktor lingkungan internal/*internal environment factor* (kekuatan/*strengths* dan kelemahan/*weaknesses*) dan faktor lingkungan eksternal/*external environment factor* (peluang/*opportunities* dan tantangan/*threats*); 3) menentukan berbagai tindakan alternatif (*alternative strategy*); 4) memilih tindakan terbaik (*priority strategy*); 5) mengembangkan sub-rencana; dan 5) implementasi dan tindak lanjut rencana.

c. **Manfaat Perencanaan**

Tidak dapat dipungkiri bahwa perencanaan bermanfaat bagi efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan kegiatan. **Fayol** (1916) mengemukakan sejumlah manfaat perencanaan, yaitu: 1) mempersiapkan organisasi menghadapi ketidakpastian masa depan; 2) membantu dalam beradaptasi dan menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah cepat; 3) mencegah terjadinya keputusan terburu-buru; 4) meningkatkan efisiensi; 5) membantu meningkatkan motivasi dan semangat karyawan; 6) menyatukan tindakan; 7) melatih kontrol yang efektif.

Robbins dan **Coulter** (2010) memberikan setidaknya empat alasan mengapa manajer harus melakukan perencanaan. *Pertama*, perencanaan memberikan arah kepada para manajer dan non-manajer. Dengan perencanaan mereka mengkoordinasikan kegiatannya, saling bekerja sama, dan menjadi pedoman organisasi mencapai tujuannya secara efisien. *Kedua*, perencanaan mengurangi ketidakpastian, mendorong para manajer memandang ke depan, mengantisipasi perubahan, mempertimbangkan dampak perubahan, dan mengembangkan respon yang tepat. *Ketiga*,

perencanaan meminimalkan pemborosan dan kekosongan. Dengan perencanaan para manajer dapat mengkoordinasikan aktivitas kerja sesuai rencana dan memperbaiki atau menghilangkan ketidak-efisienan. *Keempat*, perencanaan menetapkan tujuan atau standar yang digunakan dalam pengendalian. Dengan perencanaan para manajer mengembangkan tujuan dan rencana yang digunakan mengukur atau mengevaluasi kinerja.

Ada sejumlah alasan mengapa perencanaan penting. *Pertama*, perencanaan menjadi pedoman dan kontrol yang efektif dalam menghadapi ketidakpastian masa depan. *Kedua*, perencanaan membantu dalam beradaptasi dan menyesuaikan diri dengan lingkungan (internal dan eksternal) yang cepat berubah. *Ketiga*, perencanaan membantu dalam mengambil keputusan strategis yang tepat. *Keempat*, perencanaan membantu dalam merancang program yang efektif dan efisien. *Kelima*, perencanaan membantu dalam meningkatkan motivasi dan semangat karyawan. *Keenam*, perencanaan membantu dalam koordinasi tindakan.

d. Dimensi Perencanaan

Fremont E. Kast dan James E. Rosenzweig (1970) mengidentifikasi empat dimensi utama rencana, yaitu: *Repetitiveness* (pengulangan), *time* (waktu), *scope* (ruang lingkup), dan *Level* (Level).

***Repetitiveness* (pengulangan)**

Dimensi pengulangan dari suatu rencana menceminkan penggunaan rencana secara berulang. Untuk rencana yang dirancang khusus untuk satu situasi yang sifatnya relatif pendek, pada dasarnya tidak berulang. Namun, rencana yang dirancang untuk digunakan dari waktu ke waktu untuk situasi berulang jangka

panjang, pada dasarnya bersifat berulang. Dalam mengembangkan rencana, manajer harus mempertimbangkan sejauh mana rencana itu akan digunakan berulang kali, periode waktu yang akan mencakupnya, bagian-bagian dari manajemen sistem yang menjadi fokusnya, dan tingkat organisasi yang menjadi tujuannya.

Time (waktu)

Dimensi waktu dari suatu rencana menunjukkan cakupan lamanya waktu digunakan. Perencanaan strategis, misalnya, mencakup periode waktu yang relatif lama. Perencanaan strategis adalah suatu pedoman yang digunakan organisasi untuk mengelola kondisi saat ini dan melakukan proyeksi kondisi 5 sampai 10 tahun ke depan. Sementara perencanaan taktis dan operasional merupakan perluasan dari perencanaan strategis. Perencanaan taktis dan operasional diciptakan untuk semua tingkat organisasi dengan menetapkan langkah-langkah khusus yang diperlukan untuk melaksanakan rencana strategis organisasi atau perusahaan mencakup periode waktu yang relatif singkat, biasanya untuk satu tahun.

Scope (ruang lingkup) Perencanaan

Dimensi ruang lingkup dari suatu rencana adalah bagian dari sistem manajemen total yang menjadi tujuan rencana tersebut. Beberapa rencana yang dirancang untuk mencakup seluruh sistem manajemen terbuka sering disebut sebagai rencana induk [biasanya dalam bentuk perencanaan strategis], meliputi: lingkungan organisasi, *input*, proses, dan *output*. Sementara itu, rencana lain [perencanaan taktis dan operasional] dikembangkan untuk mencakup hanya sebagian dari sistem manajemen.

Level (Level) Perencanaan

Dimensi level dari rencana adalah level manajemen organisasi yang menjadi tujuan rencana tersebut. Rencana tingkat

atas adalah rencana yang dirancang untuk manajemen puncak organisasi. Sedangkan rencana level manajemen menengah dan bawah, masing-masing dirancang untuk level manajemen menengah dan bawah. Rencana yang dirancang untuk setiap level manajemen organisasi memiliki efek pada semua level manajemen lainnya sehingga semua bagian dari sistem manajemen saling tergantung.

Husaini Usman (2014) mengemukakan bahwa perencanaan dipengaruhi oleh dimensi waktu, spasial, dan tingkatan teknis perencanaan. Perencanaan berdasarkan dimensi waktu, meliputi: 1) perencanaan jangka panjang (*long term planning*), biasanya jangka waktu lebih dari empat atau lima tahun sampai delapan atau sepuluh tahun. Bahkan di tingkat nasional kadang-kadang jangka waktunya bisa lebih dari itu, misalnya dua puluh lima tahun; 2) perencanaan jangka menengah (*medium term planning*), jangka waktu lebih dari satu sampai empat atau lima tahun. Di sekolah disebut Perencanaan Strategis (Renstra); dan 3) perencanaan jangka pendek (*short term planning*), jangka waktu satu tahun (*annual plan*). Perencanaan jangka pendek juga biasa disebut perencanaan operasional tahunan (*annual operational planning*). Di sekolah biasa disebut Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS). Organisasi kecil seperti sekolah biasanya hanya membuat 2 macam perencanaan, yaitu perencanaan strategis dan perencanaan operasional.

Perencanaan berdasarkan dimensi spasial (ruang/batas wilayah), meliputi: 1) perencanaan nasional, yaitu perencanaan yang berskala nasional sebagai konsensus dan komitmen seluruh rakyat secara nasional dengan memanfaatkan sumber daya nasional serta memperhatikan perkembangan internasional; 2) perencanaan

regional, biasa juga disebut perencanaan wilayah atau daerah. Misalnya, perencanaan pendidikan di provinsi atau kabupaten/kota; dan 3) perencanaan tata ruang, yaitu perencanaan yang mengupayakan pemanfaatan fungsi kawasan tertentu, mengembangkannya secara seimbang, baik secara ekologis, geografis, atau demografis. Misalnya, perencanaan tata kota, perencanaan pemukiman, dan perencanaan kawasan.

Perencanaan berdasarkan dimensi tingkatan teknis perencanaan, meliputi: 1) perencanaan makro, yaitu perencanaan bidang tertentu (ekonomi/non-ekonomi) secara makro. Misalnya, perencanaan pembangunan pendidikan nasional yang menggambarkan kerangka makro pendidikan yang berintegrasi satu sama lain; 2) perencanaan mikro, yaitu perencanaan yang disusun sesuai dengan kondisi daerah. Misalnya perencanaan mikro pendidikan disusun sesuai kondisi daerah di bidang pendidikan dengan mempertimbangkan faktor yang mempengaruhi perkembangan pendidikan di daerah, biasa juga disebut pemetaan pendidikan; 3) perencanaan sektoral, yaitu perencanaan sektoral memproyeksikan sasaran pembangunan sektor tertentu dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Misalnya, perencanaan pendidikan provinsi/kabupaten/kota; 4) perencanaan kawasan, yaitu perencanaan yang memerhatikan lingkungan kawasan tertentu sebagai pusat kegiatan dengan keunggulan komperatif dan kompetitif tertentu. Misalnya, perencanaan pendidikan kawasan Indonesia Timur.

e. Prinsip Perencanaan

Koontz dan O'Donnell (1955) mengidentifikasi dua belas prinsip dalam *planning* (perencanaan) yang dikelompokkan ke dalam tiga prinsip utama, yaitu:

- 1) prinsip yang terkait dengan tujuan dan budaya perusahaan atau organisasi, meliputi: (a) *principle of contribution to objectives* (kontribusi terhadap tujuan). Artinya, setiap rencana harus berkontribusi secara positif terhadap pencapaian tujuan perusahaan/organisasi secara efisiensi; (b) *principle of efficiency of plans* (efisiensi perencanaan); dan (c) *principle of primacy of planning* (keunggulan perencanaan). Keunggulan perencanaan adalah membantu manajer dalam setiap tindakan manajemen. Dengan demikian, perencanaan merupakan prasyarat utama dan berpengaruh terhadap semua fungsi manajemen lainnya.
- 2) prinsip yang berlaku untuk struktur rencana, meliputi: (a) *principle of planning premises* (bangunan perencanaan). Perencanaan akan lebih terkoordinasi jika menggunakan bangunan perencanaan yang umum dan konsisten; (b) *principle of policy framework* (kerangka kebijakan). Perencanaan akan lebih konsisten jika kerangka kebijakan dinyatakan dalam istilah dan bentuk yang jelas, sesuai dengan tujuan organisasi serta dipahami oleh manajer; dan (c) *principle of timing* (pengaturan waktu). Perencanaan yang disusun dengan mempersiapkan rangkaian rencana secara berurutan akan menghasilkan pencapaian tujuan yang lebih efektif.
- 3) prinsip yang terkait dengan proses perencanaan, meliputi (a) *principle of alternative* (alternatif). Manajer dapat memilih rencana dari sejumlah rencana alternatif yang dinilai paling efektif dan paling efisien untuk mencapai tujuan yang diinginkan; (b) *principle of limiting factor* (faktor keterbatasan). Dalam upaya menghasilkan dan menyeleksi rencana alternatif, manajer perlu memahami faktor keterbatasan dalam menyusun rencana.; (c) *principle of commitment* (komitmen). Perenca-

naan mencakup satu periode di mana komitmen sumber daya dapat divisualisasikan dengan jelas; (d) *principle of flexibility* (fleksibilitas). Meskipun membangun fleksibilitas dalam perencanaan bermanfaat, namun perlu mengevaluasi biaya fleksibilitas bangunan dibandingkan dengan manfaatnya; (e) *principle of navigational change* (perubahan navigasi). Prinsip perubahan navigasi menuntut manajer perlu memeriksa secara berkala dan merevisi rencana untuk mempertahankan langkahnya menuju tujuan yang diinginkan; dan (f) *principle of competitive strategies* (strategi kompetitif). Prinsip strategi kompetitif berarti di era yang penuh kompetisi, manajer perlu memilih rencana strategis dengan mempertimbangkan dan bernavigasi berdasarkan rencana pesaing.

Organising

a. Pengertian

Terdapat dua kata yang sering dikacaukan pengertiannya, yaitu ‘organisasi’ dan ‘pengorganisasian’. Organisasi berasal dari bahasa Latin, *organum*, berarti alat, bagian, anggota badan. Organisasi menurut Stooner dan Freeman (1995) adalah struktur birokrasi. Griffin dan Morhead (1996) mendefinisikan organisasi sebagai sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan Mooney menjelaskan bahwa organisasi adalah kelompok dua orang atau lebih yang bergabung untuk mencapai tujuan tertentu. Kata organisasi mengalami perubahan makna setelah sebagian pakar manajemen menggunakan kata ‘organisasi’ atau dalam bahasa Inggris ‘*organisation*’ sebagai term atau istilah yang sepadan dengan kata ‘*organising*’ sebagai salah satu tahap kegiatan dalam proses

manajemen. Wendrich et.al (1988), misalnya, mendefinisikan organisasi sebagai proses mendesain kegiatan-kegiatan dalam struktur organisasi untuk mencapai kegiatan yang ditetapkan. Hal yang sama dikemukakan oleh Barnard (1995) bahwa organisasi adalah suatu sistem aktivitas yang dikoordinasikan secara sadar oleh dua orang atau lebih.

Organising berasal dari akar kata *organise* berarti *to give organic structure or character to; to enlist the employees of into a trade union* (*The Macquairie Dictionary*, 1982). Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (1997) pengorganisasian berarti proses, cara, perbuatan mengorganisasi. Mengorganisasi berarti mengatur dan menyusun bagian-bagian (orang dan sebagainya) sehingga seluruhnya menjadi suatu kesatuan yang teratur. Dalam manajemen, *organising* (penataan/ pengorganisasian) merupakan tahapan persiapan sebelum pekerjaan sebenarnya dilakukan. Pada tahapan ini manajer mendesain struktur organisasi dan mengatur pembagian pekerjaan, meliputi: apa tugas yang harus dilakukan, siapa melakukan, bagaimana tugas dikelompokkan, siapa melapor kepada siapa, dimana keputusan dibuat. Di sekolah kepala sekolah mendesain struktur organisasi sekolah dan menetapkan siapa-siapa yang akan mengisi tugas/jabatan sesuai struktur organisasi sekolah melalui surat keputusan kepala sekolah. Dalam surat keputusan itu juga diuraikan tugas pokok dan fungsi (TUPOKSI) masing-masing jabatan tersebut.

Fayol (1916) mendefinisikan *organising* sebagai aktivitas membuat ketentuan untuk penataan kegiatan dan hubungan dalam perusahaan di samping merekrut, evaluasi, dan pelatihan personil. Fayol menjelaskan bahwa pengorganisasian adalah proses pembentukan hubungan otoritas yang terdiri dari bagian-bagian,

meliputi sumber daya fisik dan manusia yang saling bekerja sama secara efisien. Gulick dan Urwick (1937) mengikuti pandangan Fayol dengan mengatakan bahwa *organizing* merupakan pembentukan struktur formal otoritas melalui subdivisi pekerjaan disusun, didefinisikan, dan dikoordinasikan untuk tujuan yang telah ditetapkan. Pandangan yang tidak jauh berbeda dikemukakan oleh Handoko (2003) bahwa pengorganisasian merupakan penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya yang dimilikinya, dan lingkungan yang melingkupinya. Robbins dan Coulter (2010) mengemukakan pandangan yang sama bahwa pengorganisasian merupakan tahapan manajemen yang sangat penting bagi organisasi/perusahaan dimana manajer merancang suatu struktur organisasi dan menempatkan orang-orang yang tepat sesuai bidangnya.

Merujuk kepada pandangan sejumlah pakar tersebut, pengorganisasian melibatkan sekurang-kurangnya 5 sub-fungsi yaitu: (a) Mengidentifikasi kegiatan yang diperlukan untuk pencapaian tujuan dan implementasi rencana; (b) Mengelompokkan kegiatan; (c) Pembagian tugas; (d) Pendelegasian wewenang sehingga memungkinkan mereka melakukan pekerjaan mereka sesuai kebutuhan; (e) Pembentukan jaringan hubungan koordinasi. Dengan demikian, proses pengorganisasian menghasilkan struktur organisasi, meliputi: posisi organisasi, tugas dan hubungan otoritas-tanggung jawab, serta jaringan peran.

b. Tujuan *Organising*

Pengorganisasian merupakan tahapan manajemen yang sangat penting bagi organisasi/perusahaan karena efisiensi dan efektivitas kerja bermula dari pengorganisaian yang tepat. Robbins

dan Coulter (2010) mengidentifikasi tujuh tujuan pengorganisasian, yaitu: 1) pekerjaan dibagi ke dalam tugas-tugas dan departemen yang spesifik; 2) pekerjaan dan tanggungjawab diberikan kepada individu sesuai dengan bidangnya; 3) beragam tugas organisasi dikoordinasikan; 4) berbagai pekerjaan dihimpun ke dalam unit-unit; 5) hubungan terjalin antara individu, kelompok, dan departemen; 6) membuat hirarki wewenang yang formal; 7) sumberdaya organisasi dialokasikan dan ditempatkan sesuai kapasitasnya.

c. Proses *Organising*

Struktur organisasi dengan pembagian tugas dan fungsi yang baik sangat penting. Organisasi dengan struktur yang terorganisasi baik dapat berpengaruh pada efektivitas dan efisiensi organisasi. Robbins dan Coulter (2010) menjelaskan bahwa ada sejumlah aktivitas dalam menjalankan fungsi-fungsi penataan/pengorganisasian (*organising*) meliputi: menentukan apa yang harus diselesaikan, bagaimana caranya, dan siapa yang akan mengerjakannya. *'The man behind the gun'* adalah kata kunci dari fungsi penataan/pengorganisasian (*organising*).

Fayol mengajukan 4 langkah kegiatan *organising*, yaitu:

- 1) menyusun semua daftar kegiatan untuk mencapai tujuan;
- 2) mengelompokkan pekerjaan kedalam bagian-bagian/departemen;
- 3) menetapkan kepala departemen untuk setiap bagian dan menugaskan personel yang berkualifikasi untuk bekerja;
- 4) mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab serta memelihara hubungan formal.

Daft (2002) menjelaskan bahwa penataan/pengorganisasian biasanya mengikuti perencanaan dan mencerminkan bagaimana

organisasi mencoba untuk menyelesaikan rencana itu. Penataan/pengorganisasian melibatkan penetapan dan pengelompokan tugas serta alokasi bermacam-macam sumberdaya ke dalam berbagai departemen. Dalam pengorganisasian manajer mengatur tugas-tugas staf dengan menyusun struktur yang efisien yang selaras dengan kegiatan organisasi. Agar mendapatkan staf yang terampil dan terdidik maka manajer merekrut tenaga kerja yang tepat sesuai dengan bidang pekerjaan yang diembannya. Seiring perkembangan dan kemajuan ilmu dan teknologi, staf juga harus selalu diberi kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan yang memadai secara berkala.

Sebagai suatu proses, Koontz mengemukakan lima aktivitas yang harus dilakukan dalam pengorganisasian, yaitu:

- 1) mengidentifikasi kegiatan;
- 2) mengklasifikasi kegiatan;
- 3) melimpahkan tugas kepada staf;
- 4) mendelegasikan sebagian wewenang untuk menciptakan tanggung jawab; dan
- 5) mengkoordinasikan otoritas dan tanggungjawab.

Sementara itu Handoko (2003) mengidentifikasi empat aktivitas yang dilakukan oleh seorang manajer dalam pengorganisasian, yaitu:

- 1) penentuan sumber daya dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi;
- 2) merancang dan mengembangkan organisasi yang akan mengantar ke arah pencapaian tujuan;
- 3) menetapkan tugas dan tanggung jawab tertentu kepada bawahan; dan

- 4) mendelegasikan wewenang kepada individu-individu sesuai tugas pokok dan fungsi yang diembannya.

Aktivitas-aktivitas tersebut dapat terlaksana dengan baik jika didukung oleh iklim organisasi yang kondusif. Iklim organisasi oleh Hoy dan Miskel (2010) sebagai produk akhir dari interaksi antar anggota organisasi yang ada di dalam suatu organisasi guna mencapai keseimbangan antara tujuan lembaga dengan tujuan individu. Gibson et.al (2009) mengemukakan bahwa iklim organisasi berkaitan erat dengan tugas seseorang dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Menciptakan iklim organisasi yang kondusif untuk mencapai tujuan organisasi merupakan pekerjaan penting seorang manajer. Untuk mengembangkan iklim organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien, diperlukan strategi.

Steers (1980) mengajukan empat strategi pokok yang dapat digunakan oleh seorang manajer untuk mengembangkan iklim organisasi yang kondusif, yaitu:

- 1) pemilihan dan penempatan pekerja;
- 2) pendidikan dan pengembangan;
- 3) desain dan rancangan tugas; dan
- 4) penilaian serta imblan atas prestasi yang dicapai.

Tugas dan pekerjaan yang banyak, tentu saja, tidak dapat dikerjakan dan diselesaikan oleh satu orang saja. Itulah sebabnya tugas dan pekerjaan itu dibagi untuk dilaksanakan oleh masing-masing staf sesuai kualifikasi dan kompetensinya. Penataan/-pengorganisasian berarti pelimpahan wewenang pimpinan kepada staf. Namun perlu diingat bahwa penataan/pengorganisasian yang efektif adalah pelimpahan wewenang atau pembagian tugas sesuai kualifikasi dan kompetensi staf secara proporsional. Penataan/-

pengorganisasian merupakan proses menyusun organisasi formal dengan melakukan aktivitas merancang struktur, menganalisis pekerjaan, menganalisis kualifikasi pekerjaan, mengelompokkan dan membagikan pekerjaan, mengkoordinasikan pekerjaan, serta memantau pelaksanaan pekerjaan. Untuk memastikan efisiensi dan efektifitas penataan/pengorganisasian, diperlukan langkah-langkah konkrit dan tepat sehingga jelas siapa melakukan apa serta bagaimana melaksanakan rencana dan bagaimana mekanismenya.

Robbins dan Coulter (2010) mengemukakan tiga tantangan yang dihadapi para manajer dalam mendesain organisasi yang paling layak untuk mendukung dan memfasilitasi pekerja agar mereka bisa melakukan pekerjaannya secara lebih efisien dan efektif. *Pertama*, menjaga agar para pekerja saling terhubung. Di Era Digital ini komunikasi dan komputersisasi *mobile* telah memberikan organisasi dan pekerja cara-cara untuk tetap berhubungan dan lebih produktif. Seorang pekerja dengan mudah mengakses e-mail, kalender, *data base*, dan koneksi Wi-Fi perusahaan melalui *handphone* miliknya. *Kedua*, membangun organisasi pembelajar (*learning organisation*), yaitu suatu organisasi yang telah mengembangkan kapasitas untuk secara kontinu belajar, beradaptasi, dan berubah. Dalam organisasi pembelajar para pekerja secara kontinu berbagi pengetahuan baru dan menerapkannya dalam pengambilan keputusan atau dalam pekerjaan mereka sehingga menciptakan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan. *Ketiga*, mengelola permasalahan struktur global. Para manajer dalam merancang atau mengubah struktur harus mempertimbangkan implikasi kultural atas elemen-elemen desain organisasi tertentu yang boleh jadi juga terpengaruh oleh adanya perbedaan budaya.

d. Prinsip Organising

Koontz dan O'Donnell (1955) mengidentifikasi lima belas prinsip dalam *organising* (pengorganisasian) yang dikelompokkan ke dalam lima prinsip utama, yaitu:

- 1) Prinsip yang berhubungan dengan dengan tujuan, meliputi: (a) *principle of unity of objectives* (kesatuan tujuan). Struktur organisasi secara keseluruhan dan setiap bagiannya berkontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan/organisasi; (b) *principle of efficiency* (efisiensi). Struktur organisasi disusun untuk memungkinkan tercapainya tujuan perusahaan/organisasi dengan konsekuensi biaya minimum;
- 2) Prinsip yang terkait dengan alasan pengorganisasian, yaitu *span management principle* (rentang manajemen). Ada batasan jumlah orang yang dapat ditangani oleh seorang individu. Namun tentu saja tetap bervariasi sesuai dengan situasi dan kondisi.
- 3) Prinsip dalam mengembangkan struktur organisasi, meliputi: (a) *the scalar principle* (skalar). Garis wewenang dari otoritas tertinggi ke setiap level manajemen harus jelas agar pengambilan keputusan dan komunikasi organisasi di berbagai tingkatan dalam organisasi semakin efektif; (b) *principle of delegation* (delegasi). Otoritas yang didelegasikan kepada manajer individu harus memadai sesuai dengan kemampuannya untuk mencapai hasil yang diharapkan darinya; (c) *principle of responsibility* (tanggung jawab). Tanggung jawab bawahan kepada atasannya untuk wewenang yang diterima adalah mutlak. Namun atasan tidak dapat luput dari tanggung jawab atas kegiatan bawahannya yang telah didelegasikannya; (d) *principle of parity of authority and responsibility* (paritas otoritas dan tanggung jawab). Tanggung jawab untuk tindakan

yang diambil di bawah wewenang yang didelegasikan tidak boleh lebih besar atau kurang dari yang disiratkan oleh otoritas yang didelegasikan; (e) *principle of unity of command* (kesatuan komando). Artinya, hanya ada satu atasan seorang individu memiliki hubungan pelaporan. Semakin lengkap individu memiliki hubungan pelaporan dengan atasan tunggal, semakin sedikit masalah konflik dalam instruksi dan semakin besar perasaan tanggung jawab pribadi; (f) *the authority level principle* (tingkat otoritas). Keputusan dalam kompetensi otoritas manajer individu harus dibuat oleh manajer pada tingkat otoritas tertentu dan tidak dirujuk ke atas dalam organisasi;

- 4) Prinsip yang berkaitan dengan pembidangan kegiatan, meliputi:
 - (a) *principle of division of work*. (pembagian tugas). Struktur organisasi yang lebih baik mencerminkan klasifikasi tugas dan kegiatan yang diperlukan untuk pencapaian tujuan dan membantu pengkoordinasian dengan menciptakan sistem peran yang saling terkait. Struktur organisasi akan semakin efektif dan efisien jika banyak peran dirancang sesuai dengan kemampuan dan motivasi orang-orang yang tersedia untuk mengisinya;
 - (b) *principle of functional definition*. (definisi fungsional) yaitu definisi yang jelas tentang hasil yang diharapkan, kegiatan yang akan dilakukan, wewenang organisasi yang didelegasikan, dan hubungan otoritas dan informasi dengan posisi lain; dan
 - (c) *principle of separation*. (pemisahan tugas dan tanggung jawab). Orang yang ditugasi memeriksa kegiatan departemen lain tidak dapat melaksanakan tanggung jawabnya secara memadai jika laporan pekerjaannya sendiri ditujukan kepada departemen yang akan dia evaluasi tersebut;

- 5) Prinsip dalam proses pengorganisasian, meliputi: (a) *principle of balance*. (keseimbangan). Penerapan prinsip dan teknik pengorganisasian harus diseimbangkan untuk mencapai efektivitas struktur dalam memenuhi tujuan perusahaan/organisasi; (b) *principle of flexibility*. (fleksibilitas). Semakin banyak ketentuan yang dibuat untuk membangun fleksibilitas organisasi, struktur organisasi semakin memadai dalam memenuhi tujuannya; dan (c) *principle of leadership facilitation* (fasilitas kepemimpinan). Semakin banyak pendelegasian otoritas yang memungkinkan para manajer merancang dan memelihara lingkungan untuk meningkatkan kinerja, semakin memfasilitasi kemampuan kepemimpinan manajer.

Staffing

a. Pengertian

Staffing merupakan salah satu fungsi manajemen yang dikemukakan oleh Gulick dan Urwick (1937), kemudian diikuti oleh Koontz dan O'Donnell (1955). Para pakar manajemen kontemporer lebih memilih menempatkan *staffing* sebagai bagian dari fungsi *organising*. *Staffing* berasal dari kata '*staff*' berarti '*a body of assistants to a manager, superintendant, or executive head*' (*The Macquairie Dictionary*, 1982). Dalam bahasa Indonesia 'staf' berarti 'sekelompok orang yang bekerja sama membantu seorang ketua dalam mengelola sesuatu (kb); mengangkat pegawai-pegawai (kk)' (KBBI, 1997). *Staffing is the whole personnel function of bringing in and training the staff and maintaining favorable conditions of work* (Gulick dan Urwick, 1937). *Staffing* merupakan pekerjaan manajer untuk mengisi jabatan yang tersedia dalam organisasi oleh orang yang tepat. *Staffing* berkaitan dengan

prosedur penetapan staf/karyawan, mulai dari rekrutmen, pelatihan, dan penetapan staf pada posisi jabatan tertentu sesuai dengan kualifikasi dan kompetensinya. Misalnya, Kepala sekolah merekrut sejumlah guru mata pelajaran tertentu pada awal tahun pelajaran dengan adanya penambahan rombongan belajar yang berkitab pada penambahan jumlah jam mata pelajaran tertentu.

b. Fungsi *Staffing*

Kootz dan O'Donell (1955) menjelaskan bahwa fungsi manajerial staf melibatkan struktur organisasi melalui seleksi yang tepat dan efektif, penilaian dan pengembangan personel untuk mengisi peran yang dirancang dalam struktur. Tujuan utama *staffing* adalah untuk menempatkan orang yang tepat pada tugas dan fungsi sesuai kualifikasi dan kompetensinya. Penempatan staf (*staffing*) meliputi: 1) perencanaan tenaga kerja, yaitu memperkirakan kekuatan sumber daya manusia, memilih, dan menemukannya sesuai kualifikasi dan kompetensinya; 2) rekrutmen, seleksi, dan penempatan; 3) pelatihan; 4) remunerasi; 5) penilaian kinerja; dan 6) promosi dan mutasi tenaga kerja.

Dalam rangka efisiensi dan efektivitas kinerja, organisasi memerlukan kebijakan kepegawaian yang tepat. *Staffing* berawal dari perumusan kebijakan kepegawaian berdasarkan analisis kebutuhan pegawai/karyawan. Rekrutmen, seleksi dan penempatan pegawai/ karyawan sesuai dengan kebutuhan. Seluruh personel mendapat kesempatan yang sama mengikuti pelatihan staf, tetapi juga sekaligus ikut bertanggung jawab memelihara kondisi yang menguntungkan untuk bekerja. Penilaian kinerja yang boleh jadi menghasilkan kebijakan promosi atau mutasi dijadikan sebagai peluang dan atau tantangan untuk menimba pngalaman praktis dari berbagai bidang pekerjaan untuk berbagai *posting*/posisi pekerjaan.

Staffing juga mencakup pelatihan staf dan pemeliharaan kondisi kerja yang menguntungkan bagi mereka.

Dengan demikian, fungsi *staffing* terdiri dari: (a) penentuan jumlah dan jenis personil yang dibutuhkan; (b) rekrutmen sejumlah karyawan potensial yang memadai untuk dipekerjakan; (c) penetapan orang yang paling tepat untuk pekerjaan yang sedang dipertimbangkan; (d) penempatan, induksi dan orientasi staf; (e) mutasi, promosi, dan pemutusan hubungan kerja; dan (f) pelatihan dan pengembangan staf.

c. Prinsip *Staffing*

Koontz dan O'Donnell (1955) mengidentifikasi tujuh prinsip dalam *staffing* (kepegawaian/ketenagaan) yang dikelompokkan ke dalam dua prinsip utama, yaitu:

- 1) Prinsip yang terkait dengan tujuan *staffing* (kepegawaian/ ketenagaan), meliputi: (a) *principle of staffing objectives* (tujuan kepegawaian). Posisi yang disediakan oleh struktur organisasi harus dikelola dengan menempatkan personel yang mampu dan mau menjalankan fungsi yang ditugaskan; (b) *principle of staffing* (kualitas manajemen kepegawaian). Kualitas manajemen kepegawaian dapat dipastikan melalui definisi pekerjaan yang tepat dan penilaian persyaratan manusia, evaluasi kandidat dan petahana, serta pelatihan yang sesuai;
- 2) Prinsip yang terkait dengan proses *staffing* (kepegawaian/ ketenagaan), meliputi: (a) *principle of job definition* (definisi pekerjaan). Spesifikasi pekerjaan sesuai ketentuan organisasi dan ketentuan insentif yang mendorong kinerja efektif dan efisien; (b) *principle of managerial appraisal* (penilaian manajerial). Kinerja harus dinilai terhadap tindakan manajemen yang diperlukan oleh atasan dan terhadap standar kepatuhan dalam

praktik dengan prinsip-prinsip manajerial; (c) *principle of open competition in promotion* (persaingan terbuka dalam promosi). Manajer harus dipilih dari antara kandidat terbaik yang tersedia untuk pekerjaan tertentu, baik dari dalam atau dari luar perusahaan; (d) *principle of management development* (pengembangan manajemen). Cara paling efektif dalam pengembangan manajer adalah memberikan tugas tersebut kepada atasan manajer bersangkutan; (e) *principle of universal development* (pengembangan universal). Para manajer direkomendasikan untuk memiliki ketertarikan yang tinggi pada pengembangan keberlanjutan mereka.

Commanding

a. Pengertian

Commanding berasal dari kata dasar *command* berarti *to order or direct with authority; to require with authority; to deserve and get (respect, sympathy); the act of commanding or ordering* (*The Macquairie Dictionary*, 1982). Istilah *Commanding* diperkenalkan oleh Fayol (1916) dan agaknya setelah itu para pakar manajemen tidak tertarik menggunakan istilah itu, tetapi memilih menggunakan terminologi *directing* (Gulick dan Urwick, 1937; Koontz dan O'Donnell, 1955), *actuating* (Terry, 1960), dan *leading* (Stoner dan Freeman, 1989). *Commanding* dalam pandangan Fayol tidak sebagaimana dipahami orang pada umumnya. Fayol menjelaskan bahwa *commanding* merupakan fungsi manajerial yang berkaitan dengan pengawasan pribadi bawahan dengan cara melibatkan mereka dalam seluruh kegiatan manajemen agar terinspirasi untuk mengajukan upaya terpadu untuk mencapai tujuan. Untuk itu, para manajer perlu memahami karakter bawahan

mereka, menjadi teladan bagi bawahannya, konsisten dengan kebijakan yang telah ditetapkan perusahaan, dan mengkomunikasikan program dan kebijakan melalui rapat atau konferensi. Tidak kalah penting dari semua itu adalah manajer mendelegasikan sebagian wewenangnya kepada bawahan sebagai bentuk keterlibatan mereka dalam aktivitas manajemen. Pandangan Fayol tentang fungsi *commanding* dan juga *coordinating* kemudian diterjemahkan dengan menggunakan satu kata sederhana ‘*actuating*’ oleh George R. Terry (1960) dan ‘*leading*’ oleh James Arthur Finch Stoner dan R. Edward Freeman (1989).

b. Aspek Commanding

Aspek *commanding* meliputi: 1) mengenal dan memahami anggota tim; 2) berurusan secara cerdas dengan anggota tim yang memiliki ketidakmampuan; 3) memahami sepenuhnya perjanjian kontrak antara organisasi dan karyawan, serta kebijakan sumber daya manusia; 4) memimpin dengan memberi teladan; 5) bekerja sama dengan manajer lain untuk mencapai sasaran dan tujuan perusahaan.

Manajer yang sukses memiliki integritas, berkomunikasi dengan jelas, dan membuat keputusan. Integritas bagi manajer adalah salah satu keterampilan manajerial kunci. Integritas adalah atribut utama dari seorang manajer. Integritas setiap pemimpin dibentuk oleh pengalaman hidup dan pemikiran terdalam tentang kejujuran, ketangguhan dan tekad. Setiap hari, para pemimpin mengambil keputusan yang akan menguji integritas mereka. Manajer juga dituntut memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik. Mereka memiliki potensi untuk mendorong karyawan atau bahkan memotivasi tim untuk mengambil inisiatif melalui kemampuan komunikasi yang jelas. Mereka berkomitmen untuk

memastikan bahwa tim termotivasi untuk menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya.

Coordinating

a. Pengertian

Salah satu tugas manajer yang rumit adalah mengkoordinasikan tugas-tugas individu, kelompok, dan organisasi melalui fungsi-fungsi manajemen lainnya. *Coordinating* (pengkoordinasian/koordinasi) adalah salah satu fungsi manajemen yang diperkenalkan oleh Fayol (1916), yaitu *planning*, *organising*, *commanding*, *coordinating*, dan *controlling*. Teori ini menginspirasi Gulick dan Urwick (1937) yang juga menggunakan istilah *coordinating* sebagai salah satu fungsi dalam manajemen, yaitu *planning*, *staffing*, *directing*, *coordinating*, *reporting*, dan *budgetting*. Namun para pakar manajemen setelah itu (Koontz dan O'Donnell, Terry, Stoner dan Freeman) menempatkan fungsi *coordinating* sebagai bagian dari fungsi-fungsi manajemen lainnya. Menurut mereka *coordinating* dilakukan di semua tahapan manajemen (*planning*, *organising*, *actuating* atau *leading*, dan *controlling*).

Coordinating berasal dari akar kata *coordinate* berarti 'one who or that which is equal in rank or importance; to place or class in the same order, rank, division, etc.; to combine in harmonious relation or action' (*The Macquairie Dictionary*, 1982). Fayol melihat fungsi koordinasi sebagai harmonisasi semua kegiatan berbagai perusahaan. Sementara itu, Gulick dan Urwick (1937) mendefinisikan '*coordinating*' sebagai '*all important duty of interrelating the various parts of the work*'. *Coordinating* merupakan pekerjaan manajer untuk mengkoordinasikan orang-orang yang

ditempatkan dalam struktur wewenang yang berbeda dan harus menyelesaikan pekerjaan yang saling berkaitan. Dengan *coordinating* diharapkan tidak ada pekerjaan yang tumpang tindih sehingga tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien. Namun dalam kenyataannya *coordinating* mudah diucapkan tetapi sulit dilakukan karena adanya perbedaan-perbedaan individu ataupun kelompok dalam setiap organisasi.

b. Manfaat *Coordinating* (Pengkoordinasian/Koordinasi)

Daft (2010) mensinyalir adanya dua hal yang terjadi ketika organisasi bertumbuh dan berkembang. *Pertama*, jabatan dan departemen baru bertambah untuk menyesuaikan faktor eksternal dan kebutuhan strategi baru. *Kedua*, manajer senior berupaya mencari cara untuk mengikat departemen agar bekerja efektif dan efisien melalui sistem informasi yang memungkinkan terjalannya komunikasi antara departemen berbeda pada tingkatan yang berbeda. Dua hal ini menjadi alasan dibutuhkannya pengkoordinasian/koordinasi. Selain itu, koordinasi yang baik menunjukkan kualitas kolaborasi antara departemen terkait. Bagian-bagian organisasi tidak akan bekerja dan bergerak selaras dan boleh jadi menimbulkan konflik tanpa adanya pengkoordinasian/koordinasi. Begitu pentingnya, pengkoordinasian/koordinasi dapat ditunjukkan pada definisi organisasi oleh Gulick (1957) bahwa organisasi merupakan alat yang saling menghubungkan antar satuan kerja, menempatkan orang-orang dalam struktur agar pekerjaan dapat *dikoordinasikan* oleh atasan dan menjangkau seluruh tingkatan manajemen. Hal senada dikemukakan oleh Scott (1962) bahwa organisasi adalah suatu system mengenai kegiatan-kegiatan yang

dikoordinasikan oleh sekelompok orang yang bekerja sama kearah tujuan bersama.

Husaini Usman (2014) mengidentifikasi sejumlah tujuan dan manfaat koordinasi, yaitu: 1) mewujudkan koordinasi, integrasi, sinkronisasi, dan simplikasi untuk mencapai tujuan organisasi yang efektif dan efisien; 2) menghindari konflik kepentingan berbagai pihak terkait; 3) mengintegrasikan dan mensinkronkan pelaksanaan tugas-tugas dengan stakeholder; 4) mengoordinasikan pembangunan dan pengembangan antar berbagai sektor; 5) mengintegrasikan kegiatan dan tujuan-tujuan dari berbagai unit yang terpisah-pisah untuk mencapai tujuan bersama; 6) menghindari duplikasi dan tumpang tindih pekerjaan yang menyebabkan pemborosan; 7) memelihara dan mengembangkan hubungan baik dalam pelaksanaan kegiatan dengan stakeholder; 8) memperlancar pelaksanaan tugas meskipun dengan sumber daya terbatas; 9) mencegah terjadinya konflik internal dan eksternal yang kontra produktif; 10) mencegah terjadinya kekosongan ruang dan waktu; 11) mencegah terjadinya persaingan yang tidak sehat antar karyawan dalam organisasi.

c. Jenis Coordinating

Pengkoordinasian/koordinasi dilakukan sepanjang kegiatan manajemen, mulai dari kegiatan perencanaan, perumusan kebijakan, pelaksanaan sampai dengan kegiatan pengawasan atau pengendalian. Itu sebabnya, para ilmuwan kontemporer tidak lagi memasukkan *coordinating* sebagai salah satu fungsi manajemen. Coordinating berada dan dilakukan di semua tahap kegiatan manajemen.

Ada tiga jenis koordinasi, yaitu koordinasi hirarki (vertikal), koordinasi fungsional, dan koordinasi institusional. Koordinasi hirarki adalah koordinasi antar pejabat secara hirarki, yaitu pejabat pimpinan dalam suatu instansi dengan pejabat atau instansi di bawahnya. Misalnya, Rektor pada suatu perguruan tinggi melakukan koordinasi dengan para Dekan Fakultas melalui Rapat Koordinasi. Pejabat kementerian tertentu juga dapat menyelenggarakan rapat koordinasi dengan mengundang para pejabat eselon yang berada di bawah koordinasinya. Koordinasi fungsional adalah koordinasi yang dilakukan oleh pejabat atau suatu instansi dengan pejabat atau instansi lainnya yang tugas dan fungsinya saling berkaitan. Koordinasi fungsional dapat dibedakan atas koordinasi fungsional horizontal, koordinasi fungsional diagonal, dan koordinasi fungsional territorial.

Koordinasi fungsional horizontal yaitu koordinasi yang dilakukan oleh seorang pejabat atau suatu instansi dengan pejabat atau instansi lain yang setingkat. Misalnya, Dekan Fakultas Tarbiyah melakukan koordinasi dengan Dekan atau beberapa Dekan lainnya untuk membahas suatu program tertentu yang menjadi wewenang masing-masing. Koordinasi fungsional diagonal adalah koordinasi yang dilakukan oleh seorang pejabat atau instansi dengan pejabat atau instansi lain yang lebih rendah tingkatannya, tetapi bukan bawahannya. Misalnya, Ketua Lembaga Penjaminan Mutu di perguruan tinggi tertentu melakukan koordinasi dengan Ketua Program Studi membahas tentang pelaksanaan pengajuan akreditasi program studi bersangkutan. Koordinasi fungsional territorial adalah koordinasi yang dilakukan oleh seorang pejabat atau instansi tertentu dengan pejabat atau instansi lainnya yang berada dalam suatu wilayah tertentu dimana semua urusan yang ada dalam

wilayah tersebut menjadi tanggung jawabnya. Misalnya, Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat melakukan koordinasi dengan beberapa Camat di wilayah tertentu dalam rangka pelaksanaan Kuliah Kerja Nyata yang direncanakan dilaksanakan di wilayah kecamatan masing-masing.

Koordinasi institusional adalah koordinasi yang dilakukan seorang pejabat atau instansi tertentu dengan instansi atau beberapa instansi tertentu mengenai urusan tertentu. Misalnya, Kepala Madrasah Aliyah Kota Palopo melakukan koordinasi dengan Kepala Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kota Palopo berkaitan dengan pegawai dan guru yang akan mengikuti prajabatan.

d. Fungsi *Coordinating*

Meskipun menjadi bahagian dari fungsi-fungsi manajemen lainnya (*planning, organizing, actuating atau leading, controlling*) dalam manajemen kontemporer, fungsi *coordinating* yang dipromosikan Fayol masih dinilai sangat penting dalam praktik manajemen saat ini. *Coordinating* (pengkoordinasian/koordinasi) berarti menghubungkan dan mengalokasikan kegiatan organisasi dan sumber daya untuk memastikan upaya pencapaian tujuan secara efektif (Davidson et al, 2009). Fungsi *coordinating* (koordinasi) meliputi spesialisasi pekerjaan, departemenalisasi, mengalokasikan otoritas dan juga mengatur kegiatan. Tujuan dari aktivitas-aktivitas ini adalah untuk memaksimalkan praktik kinerja, dan membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Sebagai fungsi manajemen, koordinasi meliputi 5 sub-fungsi yaitu: (a) definisi yang jelas tentang hubungan otoritas-tanggung jawab; (b)

kesatuan arah; (c) kesatuan komando; (d) komunikasi yang efektif; dan (e) kepemimpinan yang efektif.

Directing

a. Pengertian *Directing*

Directing adalah salah satu fungsi manajemen yang diperkenalkan oleh Gulick dan Urwick (1937) kemudian diikuti oleh Koontz dan O'Donnell (1955). Setelah itu, para pakar manajemen lebih memilih menggunakan istilah *actuating* (Terry, 1960) dan *leading* (Stoner dan Freeman, 1989). *Directing* berasal dari kata dasar '*direct*' berarti '*to guide with advise, regulate the course of, conduct manage, control; to give authoritative instructions to, command, order or ordain something*' (*The Macquairie Dictionary*, 1982). *Directing is continuous task of making decisions and embodying them in specific and general orders and instructions and serving as the leader of the enterprise* (Gulick dan Urwick, 1937).

Directing merupakan aktivitas yang dilakukan untuk mengarahkan usaha dan tindakan serta memotivasi (*motivating*) bawahan ke arah tujuan organisasi. Tugas manajer pada tahap *directing* adalah mengarahkan staf/karyawan menuju tujuan akhir organisasi dengan membagi tujuan strategis utama menjadi target kecil, dapat dikerjakan, dan terikat waktu. Pada tahap ini manajer berperan sebagai mentor dan motivator dengan cara membimbing mereka bagaimana menyelesaikan pekerjaan sebaik mungkin, serta mendorong mereka bekerja sebaik mungkin mengatasi tantangan. Misalnya, kepala sekolah membimbing seorang guru baru untuk menyesuaikan diri dengan iklim dan budaya sekolah yang sama sekali baru baginya dan membantunya menyelesaikan masalah-

masalah yang dihadapinya agar dapat berkontribusi dalam mewujudkan visi sekolah.

Koontz dan O'Donnell (1955) menjelaskan bahwa *directing* merupakan aspek manajemen yang melibatkan hubungan interpersonal yang berkaitan langsung dengan aktivitas memengaruhi, membimbing, mengawasi, memotivasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, elemen-elemen penting dalam *directing* atau pengarahan meliputi aktivitas **pengawasan**, **motivasi**, **kepemimpinan**, dan **komunikasi**. Pengawasan menyiratkan tindakan mengendalikan dan mengarahkan pekerjaan dan juga staf/bawahan agar melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya tidak keluar dari rel perencanaan dan tugas pokok dan fungsinya. Motivasi berarti manajer melakukan tindakan menginspirasi, merangsang, atau mendorong staf/bawahan dengan semangat tinggi untuk bekerja dan mencintai pekerjaannya sehingga mereka memiliki *passion* dalam pekerjaan itu. Kepemimpinan mencerminkan tindakan memandu dan memengaruhi staf agar melaksanakan pekerjaannya sesuai tugas dan tanggung jawabnya. Komunikasi menyiratkan tindakan manajer menyampaikan informasi, pengalaman, pendapat, keyakinannya terhadap pekerjaan yang dilaksanakan agar staf/bawahan memahami dengan baik pekerjaannya sesuai tugas pokok, fungsi, dan tanggung jawabnya.

Directing atau pengarahan merupakan bagian dari fungsi manajerial yang menggerakkan cara organisasi untuk bekerja secara efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Pada tahap ini manajer berupaya menjalankan kehidupan organisasi melalui tindakan menggerakkan orang-orang melaksanakan aktivitas yang menjadi tugas pokok, fungsi, dan tanggungjawabnya. *Directing* atau

pengarahan merupakan merupakan tahapan manajerial setelah manajer melakukan persiapan melalui aktivitas *planning*, *organising* dan *staffing* sebagaimana yang dikemukakan oleh Gulick dan Urwick serta Koontz dan O'Donnell.

b. Fungsi *Directing*

Koontz dan O'Donnell (1955) mengidentifikasi dua belas prinsip dalam *directing* (pengarahan) yang dikelompokkan ke dalam tiga prinsip utama, yaitu:

- 1) Prinsip yang terkait dengan tujuan *directing* (pengarahan), yaitu: *principle of harmony of objectives* (keselarasan tujuan). Pengarahan yang efektif tergantung pada sejauh mana tujuan individu dalam kegiatan koperasi diselaraskan dengan tujuan kelompok;
- 2) Prinsip yang terkait dengan proses *directing* (pengarahan), meliputi: (a) *principle of unity of command* (kesatuan komando). Semakin lengkap individu memiliki hubungan pelaporan dengan atasan tunggal, semakin sedikit masalah konflik dalam instruksi dan semakin besar perasaan tanggung jawab pribadi untuk hasil; (b) *principle of direct supervision* (supervisi langsung). Arahan yang efektif mensyaratkan bahwa manajemen supervisi metode objektif pengawasan dengan kontak pribadi langsung; (c) *principle of supervisory techniques* (teknik supervisi). Teknik pengawasan akan paling efektif jika bervariasi secara tepat mengingat orang, tugas, dan lingkungan organisasi berbeda-beda,
- 3) Prinsip delegasi, meliputi: (a) *principle of functional delegation* (delegasi fungsional). Posisi atau departemen didorong untuk memiliki definisi yang jelas tentang hasil yang diharapkan, kegiatan yang akan dilakukan, wewenang organisasi yang

didelegasikan, dan hubungan otoritas dan informasi dengan posisi lain, mengingat semakin banyak individu yang bertanggung jawab dapat berkontribusi untuk mencapai tujuan perusahaan; (b) *principle of delegation by result expected* (delegasi sesuai hasil yang diharapkan). Otoritas yang didelegasikan kepada manajer harus memadai untuk memastikan kemampuannya untuk mencapai hasil yang diharapkan; (c) *principle of absoluteness of responsibility* (absolutitas tanggung jawab). Atasan tidak boleh melarikan diri dari tanggung jawab melalui pendelegasian karena Atasanlah yang bertanggung jawab atas wewenang dan tugas yang didelegasikan; (d) *principle of parity of authority and responsibility* (paritas otoritas dan tanggung jawab). Otoritas yang didelegasikan harus konsisten dengan tanggung jawab yang diberikan kepada bawahan.

Leading

a. Pengertian

Leading berasal dari akar kata 'lead' berarti 'to conduct by holding and guiding; to guide in direction, course, action, opinion, etc.; to influence or induce' (*The Macquairie Dictionary*, 1982). *Leading* merupakan upaya mempengaruhi orang lain menuju pencapaian tujuan organisasi. Sebagaimana dikemukakan oleh Daft (2010) bahwa *leading* adalah penggunaan pengaruh untuk memotivasi karyawan agar mencapai sasaran organisasi. Memimpin berarti menciptakan suatu budaya dan nilai bersama, mengkomunikasikan sasaran kepada karyawan melalui organisasi, dan memberikan inspirasi agar karyawan berprestasi sebaik-baiknya.

Memimpin efektif membutuhkan manajer efektif, yaitu manajer yang mampu memotivasi bawahan, berkomunikasi dan menggunakan kekuasaan secara efektif menuju pencapaian tujuan organisasi. Untuk itu manajer membutuhkan kemampuan memahami karakter, kepribadian, nilai, sikap, dan emosi bawahan.

b. Fungsi *Leading*

Wibowo (2011) menjelaskan bahwa *leading* merupakan fungsi manajer untuk mengarahkan dan mengoordinasikan orang untuk menjalankan pekerjaan. Pada tahapan ini manajer memotivasi pekerja, mengarahkan aktivitas, memilih saluran komunikasi yang efektif, atau menyelesaikan konflik yang mungkin terjadi. Hal yang sama dikemukakan oleh Robbins dan Coulter (2010) bahwa aktivitas dalam menjalankan fungsi-fungsi *leading* (kepemimpinan) meliputi: memotivasi, memimpin, dan tindakan-tindakan lainnya yang melibatkan interaksi dengan orang-orang lain.

Stoner dan Freeman (1989) menyatakan bahwa fungsi *leading* meliputi: motivasi, kinerja, kepuasan kerja, kepemimpinan, kelompok dan komite, komunikasi, negosiasi, dan manajemen karir individu. Motivasi menurut Terry (1986) adalah keinginan yang terdapat pada seseorang individu yang mendorongnya untuk melakukan tindakan-tindakan. Motivasi berangkat dari motif (gerak atau dorongan hati) karena adanya kebutuhan. Sementara itu, tidak dapat dipungkiri bahwa kepemimpinan yang efektif sangat diperlukan dalam mengelola organisasi. Wahjusumidjo (2002) mengemukakan bahwa fungsi-fungsi kepemimpinan yaitu: membangkitkan kepercayaan dan loyalitas bawahan, mengkomunikasikan gagasan kepada orang lain, dengan berbagai cara mempengaruhi orang lain, dan menciptakan perubahan secara efektif di

dalam penampilan kelompok, dan menggerakkan orang lain, sehingga secara sadar orang lain tersebut mau melakukan apa yang dikehendaki.

Keberhasilan seseorang dalam memberikan pengaruh kepada orang lain tergantung pada pesan yang disampaikan dan bagaimana pesan itu dikemas melalui komunikasi. Dalam komunikasi pesan seharusnya dikemas dengan baik melalui proses, sebagai berikut: 1) perencanaan pesan yang berisi hal-hal yang akan dilakukan ketika berkomunikasi; 2) pengorganisasian pesan sehingga benar-benar layak disampaikan dan sesuai dengan karakteristik penerima pesan; dan 3) melakukan revisi atas beberapa hal yang akan disampaikan. Keberhasilan dalam menyampaikan pesan terjadi bila dikemas dengan baik dan berhasil menghindarkan diri dari berbagai gangguan yang mungkin muncul dalam komunikasi.

Komunikasi merupakan salah satu syarat terjadinya interaksi sosial (Narwoko, 2004). Keberhasilan seorang manajer mengerahkan dan menggerakkan stafnya sangat bergantung pada kemampuannya berkomunikasi secara efektif. Komunikasi yang efektif dapat menggerakkan seseorang atau kelompok untuk bekerjasama, menerima dan meneruskan ide-ide kepada orang atau kelompok lain untuk melakukan tindakan-tindakan yang diinginkan. Komunikasi efektif akan mendukung kepemimpinan efektif. Pemimpin yang piawai berkomunikasi akan mudah memotivasi stafnya dalam melaksanakan tindakan-tindakan yang diinginkan.

Dengan menggunakan cara pandang berbeda, Robbins menyatakan bahwa *leading* meliputi: memahami perilaku dasar manusia, motivasi kerja dan ganjaran, isu-isu dasar kepemimpinan, isu-isu kepemimpinan kontemporer, membangun kepercayaan, dan mengembangkan keterampilan interpersonal. Pandangan yang

sama dengan formulasi berbeda, Hunsaker mengemukakan bahwa *leading* meliputi: membangun dasar kekuasaan, mengarahkan perubahan, memotivasi orang lain, mengembangkan anak buah, dan mengelola konflik. Dari sejumlah pandangan tentang *leading* di atas, nampak jelas persamaan persepsi para pakar, yang berbeda hanyalah jumlah dan unsur-unsur lain dari *leading*.

Husaini Usman (2014) menyatakan bahwa seorang pemimpin hanya dapat melakukan kepemimpinannya apabila memiliki kekuasaan (*power*). Kekuasaan merupakan potensi pemimpin untuk mempengaruhi. Kekuasaan merupakan sumber daya yang memungkinkan pemimpin mendapatkan kepatuhan dari bawahannya. Penggunaan kekuasaan selalu mengakibatkan perubahan seseorang atau kelompok ke suatu perubahan perilaku yang oleh Rogers disebut sebagai *influence* (pengaruh). Untuk memahami makna kekuasaan, Husaini Usman (2014) menjelaskan perbedaan makna kekuasaan dan wewenang. Kekuasaan merupakan kemampuan, sedangkan wewenang merupakan hak untuk mengambil tindakan yang diperlukan agar tugas dan tanggung jawab dapat dilaksanakan dengan baik. Kekuasaan yang disahkan (*legitimized*) oleh suatu peranan formal seseorang dalam suatu organisasi disebut otoritas (*authority*). Otoritas dapat dirumuskan sebagai suatu tipe khusus dari kekuasaan yang secara alami melekat pada jabatan yang diduduki oleh pemimpin. Misalnya, Kepala Dinas Pendidikan memiliki otoritas (kekuasaan khusus) dalam merencanakan, mengorganisasikan, memimpin/menggerakkan orang-orang, dan mengawasi/mengendalikan program dan kegiatan di bidang pendidikan sesuai dengan kewenangan (hak) yang diberikan kepadanya.

Actuating

George R. Terry (1909–1979) adalah pakar manajemen yang memperkenalkan istilah *actuating* sebagai salah satu fungsi manajemen (*planning, organizing, actuating, dan controlling*). Sebenarnya elemen-elemen fungsi manajemen yang digagas Terry pada awalnya masih menggunakan istilah yang sama dengan para pendahulunya, mencakup *planning, organising, directing, coordinating, controlling, dan leading human efforts*. Namun kemudian, Terry menggabungkan fungsi *directing* dan *leading human efforts* ke dalam fungsi *actuating* dan berhenti memperlakukan *coordinating* sebagai fungsi yang terpisah dari fungsi-fungsi manajemen lainnya.

Actuating berasal dari kata dasar ‘*actuate*’ berarti ‘*to incite to action; to put into action*’ (*The Macquairie Dictionary*, 1982). Dalam bahasa Indonesia ‘*actuate*’ berarti ‘menggerakkan, menjalankan’. *Actuating* sering diterjemahkan beragam oleh para ahli, tergantung dari sudut mana pakar itu memandang. Sebagian menyebutnya pelaksanaan dan yang lain menyebutnya pengerahan, atau penggerakkan, bahkan Richard L. Daft lebih sreg menyebut fase ini dengan *leading* (kepemimpinan).

Actuating merupakan fungsi manajemen yang sangat penting dan menentukan dalam upaya untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi. George.R. Terry (1986) menjelaskan bahwa *actuating* merupakan usaha menggerakkan anggota organisasi agar termotivasi dan berkeinginan mencapai sasaran dan tujuan yang telah disepakati bersama. Dalam upaya menjalankan fungsi *actuating* (mengerahkan dan menggerakkan staf), ada tiga hal yang harus diperhatikan yaitu: motivasi, kepemimpinan, dan komunikasi.

Motivasi sangat penting bagi manajer untuk meningkatkan kinerja bawahannya. Motivasi berasal dari bahasa Latin *movere* berarti bergerak, dalam bahasa Inggris *to move* berarti menggerakkan hati atau mengubah pendirian. Motivasi merupakan proses psikis yang mendorong orang untuk melakukan sesuatu. Newstrom dan Davis (1997) mengemukakan pola motivasi sebagai sikap yang memengaruhi cara orang memandang pekerjaan dan menjalani kehidupan mereka, yaitu prestasi, afiliasi, kompetensi, dan kekuasaan. Pola prestasi merupakan dorongan untuk melakukan dan mendapatkan yang terbaik, tekad untuk maju dan berkembang menuju kesempurnaan. Pola afiliasi adalah dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain secara efektif sehingga memiliki sahabat sebanyak-banyaknya. Pola kompetensi merupakan dorongan untuk mencapai kinerja berkualitas tinggi, memecahkan masalah secara efektif dan efisien, serta selalu mau lebih (*beyond*) dari yang lain sehingga mendorongnya untuk berusaha keras berinovasi. Pola kekuasaan adalah dorongan untuk memengaruhi orang lain dan mengubah situasi dan kondisi menjadi lebih baik.

Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam menggerakkan orang-orang agar melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai rencana. A. G. Jago dalam *Leadership: Perspectives in Theory and Management of Systems* (1982) mengembangkan kerangka perspektif kepemimpinan menjadi dua dimensi, yaitu: fokus dan pendekatan. Perspektif fokus memandang kepemimpinan sebagai seperangkat sifat dan perilaku sehingga efisiensi dan efektivitas kepemimpinan seseorang tergantung sifat dan perilakunya yang dibawa sejak lahir. Sikap dan perilaku pemimpin ini dapat diamati melalui cara memerintah, memotivasi, berkomunikasi, berkoordinasi, dan cara mengambil keputusan. Ber-

dasarkan perspektif kepemimpinan ini, kemudian secara umum dikenal gaya kepemimpinan otoriter, demokratis, dan *laizes faire* (bebas kendali). Perspektif pendekatan terdiri dari universal dan kontingensi. Pendekatan universal menganggap hanya ada satu cara terbaik memengaruhi dan menggerakkan orang dan tergantung situasinya. Pendekatan ini bertolak belakang dengan pendekatan kontingensi yang berpandangan bahwa situasi berbeda harus dihadapi perilaku kepemimpinan yang berbeda pula.

Keterampilan komunikasi dalam efektivitas administrasi merupakan suatu keniscayaan. Mbiti (2000) mengatakan bahwa komunikasi adalah darah kehidupan organisasi apa pun. Tidak ada lembaga yang dapat memenuhi kebutuhan masyarakatnya tanpa komunikasi yang tepat. Sementara Morgan (2002) menekankan bahwa unsur yang paling penting dan mendasar dalam proses manajemen adalah bekerja dan berinteraksi dengan orang-orang melalui beberapa bentuk komunikasi. Penggunaan proses komunikasi yang efektif berpengaruh positif pada keberhasilan tindakan manajerial. Untuk mengerahkan dan menggerakkan staf/karyawan, maka informasi harus mengalir dari manajemen ke staf/karyawan dan siswa sebelum informasi itu menyebarkan kemana-mana. Untuk itu manajemen harus menggunakan keterampilan komunikasi yang bijaksana untuk mendorong komunikasi yang baik, membangun hubungan dekat dengan staf/karyawan, mengadakan pertemuan dengan mereka secara berkala.

Sejumlah pakar manajemen kontemporer menempatkan fungsi *actuating* dan *leading* pada posisi yang sama sebagai pengganti fungsi *commanding* dan *coordinating* yang diperkenalkan Fayol. George R. Terry menggunakan istilah *actuating*, sementara yang lain menggunakan istilah *leading*. Stoner dan

Freeman (1992), Robbins (2003), dan DuBrin (1990) serta sejumlah pakar manajemen kontemporer mempunyai pandangan yang sama tentang fungsi manajemen, namun menggunakan terminologi *leading* untuk *actuating*. *Leading* lebih berorientasi pada bagaimana memimpin dan mengarahkan pelaksanaannya. *Actuating* lebih menekankan pada bagaimana menggerakkan pekerja agar pekerjaan dilaksanakan secara efektif dan efisien.

Controlling

a. Pengertian

Controlling berasal dari kata dasar 'to control' berarti 'to exercise restraint or direction over; to hold in check' (*The Macquairie Dictionary*, 1982). Dalam bahasa Indonesia 'control' berarti 'pengawasan (kb); mengawasi, mengendalikan (kk). Seperti halnya kata yang lain, *controlling* juga sering diterjemahkan beragam. *Controlling* sering diterjemahkan sebagai pengawasan dan juga pengendalian. Dalam Kamus Inggris-Indonesia (Echols dan Shadily, 2003) *control* berarti pengawasan, penilikan, menguasai, membatasi, mengatur, dan mengendalikan. Itulah sebabnya dalam banyak buku manajemen kata *controlling* diterjemahkan pengendalian atau pengawasan.

Para ahli memiliki pandangan yang sama dalam menjelaskan pengertian *controlling*. Fayol (1949) menjelaskan bahwa *controlling* berarti membatasi kegiatan organisasi untuk elemen yang ditetapkan sesuai kinerja standar dalam batas yang dapat diterima. Fayol mendefinisikan fungsi kontrol sebagai upaya memastikan bahwa semuanya terjadi sesuai dengan rencana dan prinsip yang menyertainya. Tujuan kontrol adalah untuk meng-

identifikasi penyimpangan dari tujuan dan rencana dan untuk mengambil tindakan korektif.

Koontz & O'Donell (1955) menyatakan bahwa *controlling* (pengendalian atau pengawasan) adalah tindakan mengukur dan mengoreksi aktivitas kinerja staf/bawahan untuk memastikan bahwa tujuan dan rencana yang diinginkan organisasi/perusahaan tercapai. Terdapat sejumlah langkah kegiatan dalam *controlling* (pengendalian atau pengawasan), yaitu: 1) menetapkan standar kinerja; 2) mengukur kinerja aktual; 3) membandingkan kinerja aktual dengan standar kinerja yang ditetapkan dan mengidentifikasi penyimpangan jika ada; dan 4) melakukan tindakan perbaikan atas penyimpangan yang mungkin terjadi.

Hal yang sama dikemukakan oleh Wibowo (2011) bahwa *controlling* merupakan aktivitas untuk memastikan bahwa semua hal berjalan sebagaimana seharusnya dan memonitor kinerja organisasi untuk membandingkan kinerja aktual dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam formulasi yang berbeda, Daft (2002) menjelaskan bahwa *controlling*, berarti memantau aktivitas karyawan, menjaga organisasi agar tetap berjalan ke arah pencapaian sasaran, dan membuat koreksi bila diperlukan. Louis E. Boone dan David L. Kurtz (1984) mengemukakan bahwa *controlling* merupakan proses dimana manajer menetapkan apakah tujuan organisasi tercapai dan apakah pelaksanaan program konsisten dengan perencanaan. Dengan demikian, untuk memastikan apakah pelaksanaan program sesuai dengan rencana maka pimpinan organisasi perlu menetapkan standar kinerja (*performance*) sehingga dapat dipastikan bahwa pelaksanaan program berhasil atau tidak.

Dalam penerapannya istilah pengendalian dan pengawasan sering tumpang tindih. Namun Husaini Usman (2014) menjelaskan bahwa beda pengendalian dan pengawasan adalah pada wewenang dari pengembang dari kedua istilah tersebut. Pengendalian memiliki wewenang turun tangan yang tidak dimiliki oleh pengawas. Pengawas hanya sebatas memberi saran, sedangkan tindak lanjutnya dilakukan oleh pengendali. Dalam penerapannya kedua istilah ini digunakan untuk menjelaskan istilah *controlling*.

Controlling berlangsung sejak program dimulai sampai akhir pelaksanaan. Dalam proses manajemen, manajer sejatinya sebagai pemegang ‘*control/kendali*’. Hal ini dimaksudkan agar tindakan koreksi dapat dilakukan jika dalam proses pelaksanaan program dipandang perlu melakukannya, terutama apabila terjadi ketidak-sesuaian pelaksanaan program dengan rencana. Pengawasan/pengendalian efektif akan sangat membantu dalam mengatur dan melaksanakan program yang telah ditetapkan berlangsung sesuai rencana. *Controlling* merupakan fungsi manajemen yang sangat penting dalam organisasi karena pengawasan/pengendalian merupakan aktivitas yang dapat digunakan untuk memastikan apakah pelaksanaan program sesuai dengan rencana atau tidak. Untuk itu diperlukan langkah-langkah strategis untuk melakukan pengawasan/pengendalian. Robbins and Coulter (2010) mengemukakan sejumlah aktivitas dalam menjalankan fungsi-fungsi *controlling* meliputi: mengawasi dan menilai kinerja aktual dibandingkan dengan sasaran-sasaran yang ditetapkan demi memastikan segala sesuatunya terselesaikan sesuai rencana.

b. Proses Controlling

Fayol (1949) menjelaskan bahwa *controlling* merupakan upaya organisasi dalam memverifikasi apakah kegiatan berjalan sesuai rencana melalui serangkaian kegiatan, yaitu: 1) menetapkan standar kinerja berdasarkan tujuan organisasi; 2) mengukur dan melaporkan kinerja sebenarnya; 3) membandingkan hasil dengan kinerja dan standar kinerja; 4) mengambil tindakan korektif atau pencegahan sesuai kebutuhan. Pandangan yang sama dikemukakan oleh C. Turney (1992) bahwa terdapat empat langkah dalam *controlling* sebagai berikut: 1) menetapkan standar kinerja (*performance*); 2) mempengaruhi kinerja staff; 3) monitoring dan mengevaluasi kemajuan pelaksanaan program; dan 4) melakukan tindakan koreksi bilamana kinerja di bawah standar yang ditetapkan.

c. Komponen Controlling

Husaini Usman (2014) menjelaskan bahwa langkah-langkah pengawasan dan pengendalian seyogyanya lebih ditekankan pada hal-hal yang bersifat pencegahan. Untuk maksud tersebut setiap pengawasan dan pengendalian memerlukan indikator kinerja yang ditetapkan pada tahap perencanaan untuk digunakan sebagai pembandingan dengan kinerja yang dihasilkan. Setiap pengawasan dan pengendalian terdiri atas: 1) pedoman atau rencana waktu, indikator kinerja, program pembiayaan, dan prosedur pelaksanaannya; 2) umpan balik melalui sistem pelaporan yang baik; 3) mengevaluasi hasil pantauan untuk mendapatkan permasalahan pelaksanaan yang harus dipecahkan; dan 4) tindak lanjut korektif.

d. Prinsip Controlling

Koontz dan O'Donnell (1955) mengidentifikasi dua belas prinsip dalam *controlling* (pengendalian) yang dikelompokkan ke dalam dua prinsip utama, yaitu:

- 1) Prinsip yang berkaitan dengan tujuan pengendalian, meliputi:
 - (a) *principle of assurance of objective* (jaminan pencapaian tujuan). Tugas pengendalian adalah untuk memastikan pencapaian tujuan dengan mendeteksi potensi atau penyimpangan aktual dari rencana cukup dini untuk memungkinkan tindakan korektif yang efektif;
 - (b) *principle of efficiency of control* (efisiensi pengendalian). Efisiensi pengendalian tercermin dari banyaknya pendekatan dan teknik kontrol yang mendeteksi dan menjelaskan penyebab potensial atau penyimpangan aktual dari rencana dengan biaya minimum;
 - (c) *principle of control responsibility* (tanggung jawab pengendalian). Manajer yang bertanggung jawab atas pelaksanaan rencana merupakan penanggung jawab utama pelaksanaan pengendalian;
 - (d) *principle of direct control* (pengendalian langsung). Pengendalian dilakukan oleh Atasan langsung. Namun seorang Atasan dapat menghabiskan lebih sedikit waktu dalam kegiatan pengendalian jika memiliki manajer berkualitas lebih tinggi dan bawahan mereka di departemennya.
- 2) Prinsip yang berkaitan dengan struktur pengendalian, meliputi:
 - (a) *principle of reflection of plans* (refleksi rencana). Efektivitas dalam melayani kepentingan perusahaan dan manajer dapat dicapai jika pengendalian dirancang untuk menangani dan mencerminkan atau merefleksikan sifat spesifik dan struktur rencana;
 - (b) *principle of organizational suitability* (kesesuaian organisasi). Pengendalian yang dirancang untuk mencerminkan

dan sesuai tanggung jawab dalam struktur organisasi akan memfasilitasi koreksi penyimpangan tindakan dari rencana; (c) *principle of individuality of control* (individualitas pengendalian). Pengendalian harus konsisten dengan posisi, tanggung jawab operasional, kompetensi, dan kebutuhan individu yang harus menafsirkan tindakan kontrol dan melakukan kontrol; (d) *principle of standards* (standar). Standar pengendalian yang efektif membutuhkan kontrol yang objektif, akurat, dan sesuai; (e) *principle of critical point of control* (titik kritis pengawasan/pengendalian). Pengendalian yang efektif membutuhkan perhatian pada faktor-faktor penting untuk menilai kinerja terhadap rencana individu; (f) *the exception principle* (pengecualian). pemusatan pengawasan dan pengendalian pada pengecualian akan meningkatkan efisiensi pada hasil dari pengawasan/pengendalian; (g) *principle of flexibility of control* (fleksibilitas pengawasan/ pengendalian). fleksibilitas diperlukan dalam desain kontrol untuk menjamin agar pengawasan/pengendalian tetap efektif meskipun ada kegagalan atau perubahan rencana yang tidak terduga; (h) *principle of action* (prinsip aksi). Kegiatan pengawasan/pengendalian dinilai benar hanya jika penyimpangan yang diindikasikan atau dialami dari rencana diperbaiki melalui *planning, organising, staffing* dan *directing* yang tepat

Reporting

Reporting (pelaporan) merupakan fungsi manajemen yang diperkenalkan oleh Gulick dan Urwick (1937) dalam rumusannya mengenai fungsi-fungsi manajemen, yaitu *planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, dan budgeting*. *Repor-*

ting berasal dari kata *report* berarti *to write an account of an event, situation, etc.; to present or give an account of oneself, as to one in authority* (The Macquairie Dictionary, 1982). Gulick dan Urwick mendefinisikan '*reporting*' sebagai '*keeping the executive informed as to what is going on through records, research, and inspection*'. *Reporting* dilakukan dalam rangka menjaga saluran komunikasi terbuka di seluruh lini organisasi. *Reporting* dilakukan untuk menginformasikan kemajuan pekerjaan kepada pimpinan/otoritas superior sehingga memungkinkan mereka melakukan modifikasi terhadap rencana jika dibutuhkan. Melalui pelaporan semua informasi penting tentang masalah-masalah karyawan dan organisasi dapat dengan mudah disampaikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

Laporan pada umumnya berisi informasi penting bagi rencana strategis organisasi/perusahaan, meliputi standar penilaian, tujuan jangka pendek dan panjang, aktivitas dan strategi, serta hasil. Laporan yang dibuat dapat membantu tim mengantisipasi tren masa depan dan memungkinkan mereka untuk membuat penyesuaian yang diperlukan untuk alur kerja mereka yang relevan dengan kemajuan dan perubahan zaman. Laporan yang berisi informasi yang lengkap dan akurat dan menyajikan gagasan-gagasan terbaik, memungkinkan organisasi/ perusahaan dilengkapi dengan pengetahuan dan fungsi secara efisien yang bermanfaat bagi pengembangan organisasi/perusahaan.

Tantangan pelaporan manajemen saat ini adalah menentukan bagaimana mendapatkan data yang dibutuhkan di satu tempat. Semua organisasi, perusahaan, sekolah, maupun perguruan tinggi melihat pentingnya memiliki tempat menghimpun, mengolah, dan membagikan data untuk berbagai keperluan, termasuk

pelaporan. Teknologi informasi kemudian menjadi pilihan strategis untuk keperluan tersebut. Di Era Digital ini *website* menjadi pusat informasi bagi organisasi/perusahaan. Saat ini, setiap orang dapat dengan mudah mengakses informasi tentang apa saja yang berkaitan dengan organisasi/perusahaan itu melalui google karena semua organisasi/perusahaan telah menyimpan seluruh datanya di *website* masing-masing.

Ada sejumlah alasan mengapa Tim Manajemen organisasi/perusahaan melakukan pelaporan. *Pertama*, untuk memperbarui status dan kemajuan data. *Kedua*, sebagai alat komunikasi di antara anggota tim manajemen sehingga memungkinkan mereka mendiskusikan masalah dalam organisasi/perusahaan, meliputi pencapaian, rencana, dan kelemahan organisasi/perusahaan. *Ketiga*, mengidentifikasi peluang dan ancaman/tantangan yang dihadapi organisasi/perusahaan. Secara keseluruhan, laporan memberikan informasi yang berkontribusi pada peningkatan dan kemajuan organisasi/perusahaan.

Untuk kepentingan pelaporan dan juga perencanaan, organisasi/perusahaan saat ini menyadari pentingnya berbagai cara yang memungkinkan berbagai pemilik informasi dapat memasukkan data terbaru dan akurat ke dalam sumber data utama mereka. Pemilik data mungkin berupa sumber daya manusia, akuntansi, operasi, penjualan, atau sejumlah departemen lain. Berdasarkan data ini tim manajemen memanfaatkan dan mengolah seluruh data ini untuk menghasilkan data baru yang selalu tersedia dan selalu akurat. Tim manajemen juga dapat menggunakan data ini untuk membuat laporan yang dibutuhkan oleh organisasi/perusahaan.

Budgeting

Budgeting (penganggaran) berasal dari kata *budget* berarti *a plan of operation based on such an estimate; to plan allotment of fund, times etc.* *Budgeting*, sebagai salah satu fungsi manajemen, digagas oleh Gulick dan Urwick. Gulick dan Urwick (1937) mengemukakan bahwa '*budgeting is in the form of fiscal planning, accounting and control*'. *Budgeting* (penganggaran) atau lebih tepatnya, keuangan merupakan urat nadi dari setiap organisasi. Penyusunan dan penetapan anggaran yang tepat dan konsisten sangat membantu keberlangsungan hidup suatu organisasi. Pengalokasian sumberdaya—*man, money, material, machine, time*—harus dialokasikan ke masing-masing posnya lebih awal dan staf/karyawan yang bertanggung jawab terhadap penganggaran itu harus dapat mempertanggungjawabkan penggunaannya sesuai dengan jumlah anggaran yang telah ditetapkan.

Penganggaran adalah proses membuat rencana pengeluaran untuk dibelanjakan. Rencana pengeluaran ini disebut anggaran yang dibuat oleh organisasi/perusahaan untuk memastikan apakah memiliki cukup uang untuk melakukan hal-hal yang direncanakan. Penganggaran juga berarti membuat asumsi yang realistis tentang pendapatan dan pengeluaran. Menggunakan anggaran yang realistis untuk memperkirakan pengeluaran organisasi/perusahaan dapat sangat membantu dalam menyusun perencanaan keuangan jangka panjang. Selain itu, penganggaran merupakan alat yang digunakan manajer untuk merencanakan dan mengendalikan penggunaan sumber daya yang langka.

C. Peran-peran Manajemen (Management Roles)

Kata ‘peran’ dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (1997) berarti perangkat tingkah yang diharapkan dimiliki oleh orang yang berkedudukan dalam masyarakat. Robbins dkk., 2013) menjelaskan bahwa peran-peran manajemen (*management roles*) merujuk pada tindakan-tindakan dan perilaku-perilaku manajerial, meliputi hubungan *interpersonal*, transfer informasi, dan pengambilan keputusan. Henry Mintzberg melakukan studi empiris terhadap 5 eksekutif kepala di tempat kerja dan menemukan bahwa manajer melakukan 10 peran yang berbeda tetapi saling terkait. 10 peran dasar manajemen ini dikelompokkan menjadi 3 bagian: 1) peran hubungan antar pribadi (*Interpersonal Roles*); 2) peran transfer informasi (*Informational Roles*); dan 3) peran pengambilan keputusan (*Decision-making Roles*).

Interpersonal Roles

Kelompok peran hubungan antar pribadi (*interpersonal roles*) adalah peran yang melibatkan aktivitas-aktivitas hubungan dengan orang (bawahan atau orang di luar organisasi) dan aktivitas lainnya yang bersifat seremonial dan simbolis. Dalam peran ini seorang manajer melakukan tiga peran, yaitu sebagai panutan (*figurehead*), pimpinan (*leader*), dan penghubung (*liaison*). Dalam melakukan peran ini seorang manajer sangat mengandalkan kemampuannya menghadapi orang untuk menjadi pemimpin agar dapat memotivasi, melatih, menggerakkan dan mendisiplinkan tenaga kerja, serta membantu memelihara jaringan/ arus informasi untuk mencapai tujuan. Aktivitas seremonial dan simbolik yang dilakukan berupa penandatanganan dokumen hukum dan dokumen perusahaan/ organisasi lainnya.

Informational Roles

Kelompok peran transfer informasi (*informational roles*) adalah peran yang melibatkan aktivitas-aktivitas pengumpulan, penerimaan, dan penyampaian informasi. Terdapat tiga peran yang dapat dilakukan manajer dalam peran transfer informasi, yaitu sebagai pengawas (*monitor*), penyebar berita (*disseminating*), dan juru bicara (*spokesperson*). Dalam melakukan peran penyambung informasi ini seorang manajer memperoleh informasi (*monitor*) dari berbagai sumber (media atau orang lain) untuk mempelajari perubahan-perubahan yang berpengaruh terhadap kemajuan organisasi. Informasi yang diperoleh diteruskan (*disseminating*) kepada seluruh orang dalam internal organisasi. Selain itu, manajer berperan mewakili organisasi (*spokesperson*) menyampaikan informasi kepada pihak di luar organisasi.

Decision-making Roles

Kelompok peran pengambil keputusan (*decision-making roles*) adalah peran yang melibatkan aktivitas-aktivitas yang terkait dengan pengambilan keputusan dan penentuan pilihan. Terdapat empat peran yang dapat dilakukan manajer dalam peran pengambil keputusan ini, yaitu pengusaha/pelopor/pendobrak (*entrepreneur*), pengentas kendala (*disturbance handler*), pengalokasi sumber daya (*resource allocator*), dan perunding (*negotiator*). Dalam melakukan peran pengambil keputusan ini seorang manajer selalu berusaha berinisiatif melihat peluang-peluang (*entrepreneur*) yang dapat memperbaiki kinerja organisasi. Jika terjadi masalah, seorang manajer tanggap merespon dengan melakukan tindakan koreksi dan mengatasi masalah (*disturbance handler*). Seorang manajer juga bertanggungjawab mengalokasikan sumber daya (manusia,

fisik, dana) sesuai kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien (*resource allocator*). Sebagai perunding (*negotiator*), seorang manajer memiliki kemampuan mendiskusikan, merundingkan, dan membuat kesepakatan dengan pihak lain untuk mendapatkan manfaat bagi organisasi yang dipimpinnya.

DuBrin (1990) secara lebih rinci membagi peran manajemen dengan menghubungkannya pada fungsinya, sebagaimana tertera pada tabel 3.2 berikut:

Tabel 3.2 Peran Manajer Sesuai Fungsi Manajemen
(DuBrin, 1990)

PLANNING	ORGANIZING	LEADING	CONTROLLING
1) <i>Strategic Planner</i>	1) <i>Organizer</i>	1) <i>Figurehead</i>	1) <i>Monitor</i>
2) <i>Operational Planner</i>	2) <i>Liaison</i>	2) <i>Spokesperson</i>	2) <i>Disturbance Handler</i>
	3) <i>Staffing</i>	3) <i>Negotiator</i>	
	4) <i>Resource Allocator</i>	4) <i>Coach</i>	
	5) <i>Task Delegator</i>	5) <i>Team Builder</i>	
		6) <i>Team Player</i>	
		7) <i>Technical Problem Solver</i>	
		8) <i>Entrepreneur</i>	

a. Peran Manajemen dalam *Planning*

Peran manajer dalam perencanaan (*planning*) adalah *strategic planner* dan *operational planner*. Seorang manajer puncak dalam merencanakan pengembangan organisasi yang dipimpinnya berperan menyusun perencanaan strategis (renstra) dan perencanaan operasional (renop).

1) *Strategic Planner*

Strategic planner merupakan peran yang harus dilakoni seorang manajer dalam membuat perencanaan jangka panjang.

Aktivitas-aktivitas dalam perencanaan strategis (*strategic planning*), meliputi: a) mengembangkan rencana dan prioritas jangka panjang berdasarkan visi, misi, tujuan, dan sasaran yang telah ditetapkan; b) menganalisis lingkungan strategis internal dan eksternal (analisis SWOT); c) mengembangkan kebijakan organisasi, program, dan kegiatan. Untuk melaksanakan peran sebagai *strategic planner*, seorang manager tidak hanya membutuhkan wawasan yang luas tetapi juga memiliki keterampilan manajerial. Robert L. Katz (1974) mengidentifikasi 3 keterampilan manajerial, yaitu: keterampilan konseptual (*conceptual skill*), keterampilan kemanusiaan/interpersonal (*human/interpersonal skill*), dan keterampilan teknis (*technical skill*).

2) Operational Planner

Operational planner merupakan peran yang harus dilakoni seorang manager dalam membuat perencanaan operasional sehari-hari (biasanya untuk satu tahun). Aktivitas-aktivitas dalam perencanaan operasional (*operational planning*), meliputi: a) memformulasikan sasaran, tujuan, program, dan kegiatan jangka pendek (satu tahun); b) memformulasikan anggaran operasional dan *milestone* (output apa dan kapan dicapai); c) menyusun skedul kerja (pelaksanaan, monitoring dan evaluasi, penanggung jawab). Untuk melaksanakan peran sebagai *operational planner*, seorang manager tidak hanya membutuhkan wawasan yang luas tetapi juga memiliki keterampilan manajerial, yaitu: keterampilan teknis (*technical skill*), keterampilan kemanusiaan/ interpersonal (*human-/interpersonal skill*), dan keterampilan konseptual (*conceptual skill*).

b. Peran Manajemen dalam *Organizing*

Peran manajer dalam penataan/pengorganisasian (*organizing*) adalah *organizer*, *liaison*, *staffing*, *resource allocator*, dan *task delegator*.

1) *Organizer*

Organizer merupakan peran manajer dalam: a) merancang pekerjaan penugasan; b) mengklarifikasi penugasan bawahan; c) menjelaskan kebijakan, peraturan, dan prosedur organisasi kepada bawahan; dan d) menciptakan kebijakan, peraturan, dan prosedur untuk mengoordinasikan arus pekerjaan dan informasi. Dalam rangka merancang dan mengklarifikasi penugasan, seorang manajer harus memanfaatkan keterampilan teknis yang dimilikinya. Keterampilan konseptual dibutuhkan oleh seorang manajer dalam rangka menciptakan kebijakan, merumuskan dan menyusun peraturan dan prosedur.

2) *Liaison*

Liaison adalah peran manajer dalam mengembangkan dan memelihara jaringan kerja dengan orang melalui aktivitas: a) membangun hubungan dengan pelanggan; b) menjaga hubungan dengan pemasok, pelanggan, dan orang atau kelompok penting lainnya; c) melakukan pekerjaan jasa publik (aktif dalam organisasi atau klub); dan d) membangun dan memelihara jaringan pribadi dalam kegiatan yang didukung perusahaan. Disamping memiliki wawasan yang luas, keterampilan interpersonal sangat dibutuhkan oleh seorang manajer dalam memerankan peran *liaison*.

3) *Staffing*

Staffing merupakan peran manajer dalam memastikan bahwa semua posisi diisi oleh orang yang sesuai dengan kompetensinya, melalui aktivitas: a) merekrut staf; b) menjelaskan

kepada bawahan tentang penilaian kinerja; c) menilai kinerja secara formal; d) memberikan kompensasi sesuai kebijakan organisasi; e) memastikan bahwa bawahan terlatih dengan baik; f) merekomendasikan bawahan untuk promosi; dan g) memberhentikan atau menurunkan pangkat bawahan. Keterampilan manajerial yang dibutuhkan seorang manajer dalam menjalankan peran staffing adalah keterampilan teknis dan keterampilan interpersonal.

4) *Resource Allocator*

Resource allocator merupakan peran manajer dalam memanfaatkan sumber daya sesuai kebutuhan organisasi melalui aktivitas: a) memberi kuasa pemanfaatan sumber daya fisik; b) memberi kuasa pengeluaran sumber daya finansial; dan c) menghentikan penggunaan peralatan atau jasa yang tidak perlu, tidak tepat, atau tidak efektif. Dalam melaksanakan peran ini seorang manajer harus memiliki keterampilan interpersonal dan keterampilan teknis yang baik.

5) *Task delegator*

Task delegator merupakan peran manajer dalam mendelegasikan tugas kepada bawahan melalui aktivitas: a) menunjuk bawahan untuk melaksanakan tugas atau proyek; b) mengklarifikasi prioritas dan standar kinerja untuk penyelesaian tugas; dan c) memastikan bawahan memiliki komitmen pada kinerja efektif. Keterampilan interpersonal sangat dibutuhkan dalam melaksanakan peran *task delegator*.

c. Peran Manajemen dalam *Leading*

Dalam penataan/pengorganisasian (*organizing*), manajer melakukan 8 peran penting, yaitu *figurehead*, *spoksperson*, *nego-*

siator, coach, team builder, team player, technical problem solver dan *entrepreneur*.

1) *Figurehead*

Figurehead merupakan peran manajer dalam kegiatan seremonial melalui sikap dan tindakan: a) menjamu pelanggan sebagai wakil resmi organisasi; b) menyediakan dirinya sebagai wakil yang bertanggungjawab bagi organisasi; c) bertindak sebagai wakil organisasi pada pertemuan di luar organisasi; dan d) mendampingi tamu resmi. Untuk melakoni peran *figurehead*, seorang manajer seharusnya dilengkapi dengan keterampilan konseptual dan keterampilan *interpersonal* yang baik.

2) *Spokesperson*

Spokesperson merupakan peran manajer sebagai juru bicara dan memastikan informasi tentang aktivitas, rencana, dan kapabilitas dapat diakses oleh individu atau kelompok di luar unit organisasi langsung manajer, yaitu: manajer tingkat atas, klien dan pelanggan, serikat pekerja, kolega profesional, dan masyarakat umum. Sebagai *spokesperson*, seorang manajer harus menguasai seluruh kebijakan, peraturan, dan program kegiatan organisasi/perusahaan, di samping keterampilan *interpersonal* sebagai bekal dalam menerima dan menyampaikan informasi.

3) *Negotiator*

Negotiator merupakan peran manajer dalam membuat perjanjian atau melakukan negosiasi dengan pihak lain tentang sumber daya yang dibutuhkan melalui aktivitas: a) mendapatkan persetujuan atasan dukungan dana, fasilitas, peralatan, atau dalam bentuk lain; b) melakukan persetujuan dengan unit kerja lain dalam organisasi atas penggunaan staf, fasilitas, peralatan, atau bentuk

dukungan lain; c) melakukan persetujuan dengan rekanan atas pelayanan, skedul, dan waktu pengiriman.

Untuk menjamin pelaksanaan peran *negosiator*, seorang manajer harus memiliki keterampilan teknis dan keterampilan interpersonal. Keterampilan teknis diperlukan untuk memastikan aktivitas, fasilitas, dana, staf dan pemanfaatannya efektif dan efisien. Untuk meyakinkan atasan atau rekanan atas dukungan dana, fasilitas, pemanfaatan staf, dan lain-lain, keterampilan *interpersonal* sangat dibutuhkan.

4) *Coach*

Coach merupakan peran manajer dalam membimbing bawahan melalui sikap dan tindakan: a) mengenal kinerja bawahan secara informal; b) memberikan umpan balik kepada bawahan tentang kinerja yang tidak efektif; dan c) memastikan bawahan tahu langkah yang tepat untuk memperbaiki kinerja mereka. Peran manajer sebagai *coach* dibutuhkan keterampilan interpersonal agar dapat berinteraksi dalam membimbing dan memahami kinerja bawahan. Selain itu, seorang manajer sebagai *coach* harus memiliki dan menguasai keterampilan teknis dengan baik.

5) *Team Builder*

Team builder merupakan peran manajer dalam membangun tim yang efektif melalui aktivitas: a) memastikan bawahan dipromosikan atas prestasinya dengan surat penghargaan; b) memprakarsai aktivitas yang mendukung spirit kelompok untuk bekerja dalam tim yang solid; dan c) melakukan rapat staf secara priodik untuk mendorong bawahan mengemukakan masalah dan kepentingannya serta prestasi-prestasi yang telah diraihinya. Untuk dapat membangun tim dan memprakarsai aktivitas, seorang manajer harus memiliki keterampilan *interpersoanal* yang baik.

6) *Team Player*

Team player merupakan peran manajer dalam membangun sikap dan perilaku bawahan agar senantiasa menunjukkan: a) kepribadian yang tepat; b) kerjasama dengan unit kerja lain dalam organisasi; dan c) loyalitas pada atasan dengan menunjukkan dukungan terhadap rencana dan keputusan mereka. Seorang manajer membutuhkan keterampilan *interpersonal* agar mampu membangun sikap dan perilaku bawahan.

7) *Technical Problem Solver*

Technical problem solver merupakan peran manajer dalam membantu bawahan mengatasi masalah teknis, meliputi aktivitas: a) melayani staf sebagai pakar atau penasihat; b) menunjukkan uraian tugas pokok dan fungsi secara regular untuk memastikan bawahan melaksanakan dengan baik dan tepat. Keterampilan teknis sangat dibutuhkan seorang manajer dalam melakukan peran *technical problem solver*. Selain itu, untuk membantu bawahan mengatasi masalahnya dibutuhkan keterampilan *interpersonal* yang baik.

8) *Entrepreneur*

Entrepreneur merupakan peran manajer dalam menunjukkan tanggung jawab untuk mengusulkan gagasan kreatif dan inovatif atau melanjutkan aspek bisnis perusahaan melalui aktivitas: a) membaca publikasi dan jurnal profesional agar tetap memahami apa yang sedang terjadi dalam industri dan profesi; b) berkomunikasi dengan pelanggan atau pihak lain dalam organisasi untuk memahami perubahan kebutuhan dan keperluan; dan c) melibatkan diri dengan situasi di luar unit kerja sehingga dapat menganjurkan cara yang tepat memperbaiki kinerja. Keterampilan

interpersonal, keterampilan teknis, dan juga keterampilan konseptual harus menjadi bagian penting yang dimiliki seorang manajer dalam melakukan peran *entrepreneur*.

d. Peran Manajemen dalam *Controlling*

Ada dua peran penting yang dilakukan manajer dalam *controlling*), yaitu *monitor*, dan *disturbance handler*.

1) *Monitor*

Monitor merupakan peran manajer dalam memonitor pelaksanaan dan hasil kerja (kinerja) bawahan, melalui aktivitas: a) mengembangkan sistem yang dapat mengukur kinerja menyeluruh unit kerja; b) memonitor hasil sistem informasi manajemen; c) berkomunikasi dengan bawahan tentang kemajuan dan penempatan tugas; dan d) memonitor penggunaan peralatan dan fasilitas untuk memastikan apakah peralatan dan fasilitas telah digunakan dengan tepat dan terpelihara. Untuk dapat memonitor dengan baik, seorang manajer membutuhkan keterampilan teknis dan keterampilan interpersonal yang baik.

2) *Disturbance Handler*

Disturbance handler merupakan peran manajer dalam membantu bawahan mengatasi masalah melalui aktivitas: a) terlibat dan bekerjasama dengan perwakilan pekerja dalam mengatasi masalah yang dihadapi unit kerja; b) mengatasi keluhan pelanggan, unit kerja lain, bawahan, dan atasan; c) mengatasi konflik di antara bawahan; dan d) mengatasi kendala dalam aliran kerja dan masalah pertukaran informasi dengan unit kerja lain. Keterampilan teknis dan keterampilan interpersonal dibutuhkan oleh seorang manajer dalam melaksanakan peran *disturbance handler* dalam upaya

mengatasi keluhan, kendala, dan konflik yang mungkin terjadi dalam organisasi/perusahaan.

D. Previous Studies on Management Functions

1. **Hilal Mahmud**'s research entitled 'Strategy in Developing Teachers Performance at Senior High School', presented in 2nd International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2018). DOI <https://doi.org/10.2991/icream-18.2019.41>, posted by Atlantis Press.

Abstract. This research is focused on strategy in developing teacher's performance at Senior High School in Palopo. This research is a field research by using analytic descriptive method. Data collection is done through the process of identification of factors that contribute to the development of teacher's performance done by 3 stages. Stages of data analysis are: 1) Internal Factor Evaluation, External Factor Evaluation, and Internal External analysis; 2) SWOT matrix and; 3) Quantitative Strategy Planning Matrix (QSPM) analysis. The result of this research indicates three things. First, the main strength is teacher's motivation and commitment. The main weakness is unplanned program of developing teachers' performance. The main opportunity is government commitment. The main threat is the increasing demands and expectations of the community towards the improvement of teacher's performance. Second, alternative strategy that can be formulated is to apply integration strategy. Third, priority strategies that can be applied in developing teacher's performance are: 1) Synchronization program of schools, research and community service of university, and government programs

through partnership program; 2) Empowerment of teachers through teacher's organization; 3) Preparation of blue print of empowerment based developing teachers' performance.

Keywords: Strategy, Teacher's Professional Development, Senior High School

2. **Juraj Mišún**'s research entitled 'Changes in management function of control', MPRA Paper No. 83720, posted 8 January 2018 17:11 UTC, 2017, <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/83720/>

Abstract. Controlling is a constantly ongoing managerial process of designing standards, measuring performance, comparing the performance with standards, and implementing corrective actions to ensure effective and efficient running of the organization's activities. Controlling represents one of the basic functions in management in Anglo-American understanding. The original term has been changed from control to controlling, as control is (like a plan in planning) only a small part of long-term activity. The term controlling, however, is also used in German literature, where it represents what Anglo-American literature refers as management (or managerial) accounting. As the Central and Eastern European literature is heavily influenced by German literature, in English-written papers published in Europe confusions often happen. Based on results of our questionnaire survey in 331 companies operating in Slovakia, which collected data at the turn of 2016 and 2017, we analyze the changes in management function of controlling and compare them with the findings in literature. We analyze the research results according to the different characteristics of the research sample, such as the size of the company by number of employees, the economic result, the respondent's position in the

organizational structure of the company, or the respondent's attitude if he/she is an object or subject of control. Taking into account the quantitative and qualitative results obtained, we also present specific changes in the control of our businesses. Keywords: organizational control, management functions, changes.

3.Nermin Akyel, Tulay Korkusuz Polat, and Seher Arslankaya in their research entitled 'Strategic Planning In Institutions Of Higher Education: A Case Study Of Sakarya University, Procedia - Social and Behavioral Sciences 58 (2012) 66 – 72.

Abstract. A participatory and transparent management understanding, the effective and efficient use of resources, performance based assessment and budgeting as well as the rapid developments experienced in informatics and communication technologies have obliged institutions of higher education to prepare their strategic plans both due to a legal obligation (Law No. 5018) and in order to realize their institutional transformation. Sakarya University, which aims to materialize excellence as an institutional culture and which is continually improving and developing itself for this purpose, set off for its journey of excellence with the ISO activities in 2001 for the improvement of its administrative and support services and since 2003, it has been carrying on it with the Total Quality Management activities at the level of all academic and administrative units. This study deals with the strategic planning studies of Sakarya University that it launched with the slogan 'our vision will be our future'.

BAB IV

TINGKATAN DAN KETERAMPILAN MANAJERIAL (*LEVEL OF MANAGEMENT AND MANAGERIAL SKILLS*)



A. *Pendahuluan*

Manajemen adalah pekerjaan yang menantang sehingga dibutuhkan keterampilan manajerial untuk mengelolanya. Keberhasilan dalam merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan Mengendalikan organisasi banyak ditentukan oleh kepiawaian seorang manajer. Manajer piawai dan handal adalah mereka yang memiliki keterampilan manajerial dengan sejumlah alasan, yaitu: 1) Manajer harus menggunakan sumber daya manusia, sumber daya material dan waktu sebagai faktor produksi dan harus menyelaraskannya dengan

tenaga kerja manusia (Drucker, 1994); 2) manajer adalah orang yang berusaha mencapai tujuan melalui orang lain yang diharapkan mengelola organisasi dengan benar Simsek (2002); 3) manajer melakukan misi manajemen yang mendukung organisasi sesuai dengan tujuan yang ditetapkan (Eren, 2008).

Robert Lee Katz (1974), psikolog sosial, adalah salah satu nama yang patut dicatat sebagai penemu *managerial skills* (keterampilan manajerial). Katz dalam tulisannya *Skills of An Effective Administrator* dalam *Harvard Business* memikirkan tentang hubungan keterampilan manajerial dan tingkat hirarki manajemen. Katz mengidentifikasi tiga keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang manajer, yaitu *conceptual skills*, *human skills*, dan *technical skills*. Sejumlah peneliti (Leithwood dan Duke, 1999; Murphy dan Louis, 1999); serta Richter, 2006), berpendapat bahwa keterampilan kepemimpinan dibagi menjadi tiga domain: transformasional, manajerial dan instruksional.

Mumford, Zaccarro, Harding, Jacobs dan Fleishman (2000) mengusulkan lima model keterampilan berbasis komponen kepemimpinan efektif yang memiliki keterampilan pemecahan masalah, keterampilan penilaian sosial dan keterampilan pengetahuan di inti komponennya. Hoy dan Miskel (2000) memastikan keterampilan teknis, interpersonal, konseptual dan administratif sebagai keterampilan yang harus dimiliki kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah untuk keberhasilan sekolah. Peterson dan Van Fleet (2004) menyarankan sepuluh kategori keterampilan penting untuk efektivitas. Mereka adalah keterampilan teknis, analitik, pengambilan keputusan, komunikasi, interpersonal, konseptual, diagnostik, fleksibel dan administratif. Mumford, Campion and Morgeson (2007),

mengidentifikasi empat kategori umum: keterampilan kognitif, interpersonal, bisnis dan strategis.

B. Tingkatan Manajemen (Level of Management)

1. Pengertian

Dari sudut pandang etimologi, *level* berarti *position or condition; a position plane, high, or low* (*The Macquairie Dictionary, 1982*). *Management* berarti *the person or persons managing an institution, business, etc.; executives collectively*. Dalam bahasa Indonesia, manajemen dalam frasa *level of management* dapat diartikan ‘pimpinan yang bertanggung jawab atas jalannya perusahaan dan organisasi’.

Peter Drucker (1954), penemu teori ‘*Management by Objectives*’, yang dipopulerkan dalam bukunya *The Practice of Management*, menjelaskan bahwa *level of management* adalah bagian dari organisasi yang memiliki tanggung jawab pekerjaan tertentu dalam posisi mereka untuk memastikan operasi organisasi yang efektif, produktivitas, dan kinerja kerja karyawan secara keseluruhan.

2. Jenis Tingkatan Manajemen

Peter Drucker (1954) mengidentifikasi tiga tingkatan manajemen dalam organisasi, yaitu *top-level management* (manajemen/pimpinan puncak), *middle-level management* (manajemen/pimpinan tingkat menengah), dan *first level management* (manajemen/pimpinan tingkat pertama). Dengan menggunakan terminologi yang hampir sama, Robert L. Katz (1954) membagi *level of management* kedalam tiga tingkatan, yaitu *top management* (manajemen/pimpinan puncak), *middle management* (manajemen/pimpinan tingkat menengah), dan *lower management* (manajemen/pimpinan tingkat bawah). Katz mengaitkan tiga tingkatan

manajemen ini dengan tiga keterampilan manajerial (*managerial skills*) yang harus dimiliki oleh manajer dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, yaitu: 1) *conceptual skill*; 2) *human or interpersonal skill*; dan 3) *technical skill*.

a. *Top Management* (Manajemen Puncak)

Top Level Management (manajemen/pimpinan puncak) adalah posisi manajemen/manajerial/pimpinan yang menjadi sumber otoritas tertinggi dan mengelola tujuan dan kebijakan untuk suatu organisasi/perusahaan. Pada posisi manajemen puncak, pimpinan mencurahkan lebih banyak waktu pada perencanaan dan koordinasi fungsi masing-masing manajemen di bawahnya. Di perusahaan manajemen puncak terdiri dari dewan direksi, *chief executive* atau *managing director*. Dalam banyak organisasi mungkin tidak terlihat adanya stratifikasi yang tajam dalam organisasi yang lebih kecil di mana orang yang sama dapat melakukan peran strategis, taktis dan operasional, namun faktanya stratifikasi manajemen selalu ada untuk memastikan tingkat dan keluasan peran masing-masing manajemen.

Terdapat sejumlah fungsi yang diperankan oleh manajemen puncak, yaitu: 1) menetapkan tujuan dan kebijakan luas dari organisasi/perusahaan; 2) menerbitkan instruksi yang diperlukan untuk perencanaan anggaran departemen, prosedur, jadwal, dll.; 3) mempersiapkan rencana dan kebijakan strategis; 4) menetapkan manajer eksekutif departemen tingkat menengah; 5) mengendalikan dan mengkoordinasikan kegiatan semua departemen; 6) bertanggung jawab untuk mempertahankan hubungan kerjasama dengan dunia luar; 7) memberikan bimbingan dan arahan kepada manajer level menengah.

Drucker menjelaskan bahwa setiap tingkat manajemen memiliki masalah strategis, taktis, dan operasional, tetapi proporsi relatif yang dikhususkan untuk masing-masing dan waktu mereka bervariasi menurut tingkat manajemen. Misalnya, manajer tingkat atas biasanya menghabiskan lebih banyak waktu perencanaan daripada manajer tingkat yang lebih rendah meskipun sebenarnya semua tingkat manajemen biasanya terlibat dalam proses perencanaan.

b. *Middle Management* (Manajemen Tingkat Menengah)

Middle Management (manajemen tingkat menengah) adalah posisi manajerial/pimpinan yang bertanggung jawab kepada manajemen puncak dalam menjalankan fungsi departemen mereka. Manajemen tingkat menengah mencurahkan lebih banyak waktu untuk menjalankan fungsi arah organisasi. Dalam organisasi kecil, biasanya hanya ada satu lapisan manajemen tingkat menengah tetapi di perusahaan besar mungkin ada beberapa manajemen tingkat menengah sesuai kebutuhan organisasi.

Fungsi *middle management* (manajemen tingkat menengah) adalah: 1) menjalankan rencana organisasi sesuai dengan kebijakan dan arahan dari manajemen puncak; 2) membuat rencana untuk sub-unit organisasi; 3) berpartisipasi dalam pekerjaan dan pelatihan manajemen tingkat yang lebih rendah; 4) menafsirkan dan menjelaskan kebijakan dari manajemen tingkat atas ke tingkat yang lebih rendah; 5) mengkoordinasikan kegiatan dalam divisi atau departemen; 6) membuat laporan dan data penting lainnya ke manajemen tingkat atas; 7) bertanggung jawab untuk menginspirasi manajer tingkat yang lebih rendah menuju kinerja yang lebih baik.

c. *Lower or First Line Management* (Manajemen Tingkat Bawah)

Lower or First Line Management (manajemen tingkat bawah) biasa juga dikenal sebagai manajemen tingkat operasi/pengawasan, yaitu posisi manajerial/pimpinan yang langsung berhadapan dengan karyawan, antara lain: supervisor, mandor, kepala divisi, dan lain-lain. R.C. Davis menjelaskan bahwa manajemen tingkat operasi/pengawasan mengacu pada para eksekutif yang pekerjaannya harus sebagian besar bersentuhan langsung dengan pengawasan individu dan tugas karyawan operasi.

Lower or First Line Management (manajemen tingkat bawah) menjalankan fungsi: 1) menetapkan pekerjaan dan tugas kepada para pekerja operasi; 2) membimbing dan memberikan instruksi kepada para pekerja untuk kegiatan sehari-hari; 3) bertanggung jawab terhadap kualitas dan kuantitas produksi; 4) bertanggung jawab untuk menjaga iklim organisasi yang baik dan kondusif; 5) mengkomunikasikan masalah-masalah yang dihadapi pekerja, member saran dan rekomendasi; 6) mengawasi dan memandu sub-bagian; 7) bertanggung jawab terhadap penyelenggaraan pelatihan bagi para pekerja; 8) mengatur bahan-bahan yang diperlukan, mesin, peralatan dan lain-lain; 9) memastikan disiplin, memotivasi pekerja dan bertanggung jawab dalam membangun citra organisasi/perusahaan; 10) menyiapkan laporan berkala tentang kinerja para pekerja.

C. Keterampilan Manajerial (*Managerial Skill*)

1. Pengertian

Terdapat dua istilah yang digunakan untuk frasa ‘keterampilan manajerial’ yaitu *managerial skill* dan *skill of management*. Kata ‘manajerial’ (*adjective*) atau ‘management’ (*noun*)

dalam frasa *managerial skill* dan *skill of management* berarti ‘*the person or persons managing an institution, business, etc.; executives collectively*. Dalam bahasa Indonesia, *management* atau *managerial* dapat diartikan ‘pimpinan yang bertanggung jawab atas jalannya perusahaan dan organisasi’. *Skill* berarti kecakapan, kepandaian atau keterampilan. James Hayton (2015) menjelaskan bahwa ‘*skill is the ability to do something effectively and involves a system of specific behaviours that help achieve an objective, or standard of performance*’. Sedangkan *managerial skills are the knowledge and ability of the individuals in a managerial position to fulfill some specific management activities or tasks* (Katz, 1974). Hoy dan Miskel mengemukakan bahwa *managerial skill* adalah *an ability which makes the attaining process real to reach organisational purposes, working with individuals or above individual and organisational researchs*. Dengan demikian, keterampilan manajerial merupakan kemampuan atau keterampilan yang harus dimiliki oleh seseorang yang menduduki posisi manajerial/pimpinan untuk melakukan sesuatu secara efektif dengan melibatkan sistem perilaku tertentu untuk mencapai tujuan atau standar kinerja.

2. Jenis Keterampilan Manajerial

Dalam upaya menjalankan fungsi dan peran manajemen secara efektif dan efisien, seorang manajer membutuhkan penguasaan atas keterampilan manajerial. Robert Lee Katz (1974), mengemukakan tiga jenis keterampilan manajemen yang harus dimiliki seorang manajer, yaitu keterampilan teknis (*technical skill*), keterampilan kemanusiaan (*human or interpersonal skill*), dan keterampilan konseptual (*conceptual skill*). DuBrin (1990) menam-

bahkan dua keterampilan manajemen yang harus dimiliki seorang manajer, yaitu keterampilan diagnostik (*diagnostic skill*) dan keterampilan politis (*political skill*). Sementara itu, Griffin dan Ebert (1999) menambahkan dua keterampilan lain yang perlu dimiliki oleh seorang manajer, yaitu: keterampilan membuat keputusan (*decision making skills*) dan keterampilan mengelola waktu (*time management skills*).

a. Technical Skill

Robert L. Katz (1974) menjelaskan bahwa *technical skill* (keterampilan teknis) menyiratkan pemahaman, dan kecakapan dalam suatu jenis kegiatan khusus, khususnya yang melibatkan metode, proses, prosedur, atau teknik. Keterampilan teknis melibatkan pengetahuan khusus, kemampuan analitis dalam spesialisasi itu, dan fasilitas dalam penggunaan alat dan teknik disiplin khusus. *Technical skill* merupakan keterampilan manajemen yang harus dimiliki seorang manajer untuk melakukan pekerjaan yang memerlukan pengetahuan dan keahlian khusus yang bersifat psikomotorik. Seorang manajer perlu memahami *technical skill* agar dengan mudah mengetahui bagaimana bawahannya menjalankan tugas-tugas teknis. *Technical skill* mencerminkan keahlian seorang pekerja dalam bidang tugas teknis tertentu. Untuk memahami dan memiliki *technical skill*, seorang manajer atau pun pekerja perlu belajar terus baik melalui pendidikan, pelatihan, atau secara otodidak belajar melalui pengalaman dalam menjalankan pekerjaannya.

Robbins dan Coulter (2010:13) menyatakan bahwa *technical skill* adalah pengetahuan dan keterampilan yang berkaitan dengan sebuah pekerjaan yang spesifik yang diperlukan untuk

dapat menjalankan dan menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan baik. *Technical skill* biasanya lebih penting bagi para manajer lini pertama (manajemen jenjang bawah) karena mereka pada umumnya harus mengelola para karyawan dengan berbagai peralatan dan teknik untuk memproduksi barang atau jasa untuk para pelanggan organisasi. Di Sekolah guru yang sangat baik menguasai keahlian teknis, misalnya penguasaan kurikulum dan implementasinya, mendapat promosi menjadi wakil kepala sekolah urusan kurikulum. Sebelum dipromosikan sebagai wakil kepala sekolah, guru tersebut telah memahami dan menguasai keterampilan teknis yang berkaitan dengan kurikulum, yaitu mengembangkan kurikulum ke dalam bentuk silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran, merancang instrumen penilaian, menyusun program-program akademik, dan lain-lain.

b. *Human Skill*

Human skill atau biasa juga disebut *interpersonal management skill*, menurut Katz (1974), adalah kemampuan eksekutif untuk bekerja secara efektif sebagai anggota kelompok dan untuk membangun usaha kerja sama dalam tim yang dipimpinnya. Keterampilan ini ditunjukkan dengan cara individu mempersepsikan atau memahami persepsi atasannya, bawahannya, dan rekan pimpinan sederajat dan dalam cara dia berperilaku. Manajer yang memiliki keterampilan interpersonal yang baik tercermin dari cara dia berpikir dan bertindak dengan ciri: 1) menyadari sikap, asumsi, dan keyakinan sendiri tentang individu dan kelompok lain; 2) menciptakan suasana aman dan kondusif bagi bawahan untuk berpartisipasi dalam perencanaan yang secara langsung mempengaruhi mereka; 3) menunjukkan kepekaan terhadap kebu-

tuhan dan motivasi orang lain dalam organisasinya sehingga dapat menilai hasil dari berbagai tindakan yang dilakukan; 4) menunjukkan kemampuan dalam memahami dan menangkap maksud ucapan dan tindakan orang lain; 4) menunjukkan kemampuan berkomunikasi dengan berbagai pihak dari berbagai tingkatan manajemen.

Human skill merupakan keterampilan manajemen yang harus dimiliki seorang manajer dalam memahami dan memotivasi orang lain, baik secara individu maupun kelompok. *Human skill* ditunjukkan dalam membangun hubungan *interpersonal*/antar pribadi yang mampu menciptakan iklim dan suasana organisasi kondusif dalam menghasilkan kinerja efektif. Seorang manajer tidak hanya perlu memiliki *technical skill*, tetapi juga memiliki *human skill* sehingga tahu kapan saatnya serta bagaimana cara memotivasi dengan *reward* dan memberi teguran, bimbingan, atau sanksi tanpa harus melukai perasaan bawahannya.

Robbins dan Coulter (2010) menyatakan bahwa *human skill* melibatkan kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, baik secara sendiri-sendiri maupun di dalam kelompok. Setiap manajer harus berhubungan dengan orang lain maka keahlian ini penting bagi semua jenjang manajemen/posisi pimpinan. Seorang manajer yang memiliki *human skill* akan terampil dalam mengomunikasikan tugas-tugas yang harus diselesaikan oleh bawahannya. *Human skill* juga membantu seorang manajer dalam memotivasi, memimpin, dan membangkitkan antusiasme serta kepercayaan bawahan untuk mengerjakan dan menyelesaikan tugas tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Seorang manajer yang memiliki *human skill* yang baik akan menemukan kinerja bawahan yang membanggakan.

Human atau *interpersonal skill* adalah kemampuan dalam bekerja dan berinteraksi dengan orang lain, sangat penting untuk manajemen yang efektif di semua tingkatan manajemen. Penelitian Zaleznik menunjukkan bahwa *human* atau *interpersonal skill* sangat penting di tingkat mandor (*lower level*) karena fungsi utama mandor adalah mewujudkan kolaborasi dalam kelompok kerja. Penelitian Ronken dan Lawrence menemukan bahwa *human skill* tidak hanya penting pada *lower level management*, tetapi juga *middle level management*. Selain itu, manajemen efektif harus peduli dengan memfasilitasi komunikasi dalam organisasi. Edmund P. Learned dkk. dalam penelitiannya menemukan bahwa *top management* membutuhkan kesadaran diri dan kepekaan terhadap hubungan manusia. Ketiga penelitian ini menunjukkan bahwa *human skill* sangat penting di semua tingkatan manajemen dengan perbedaan dalam penekanan.

c. *Conceptual Skill*

Katz (1974) menjelaskan bahwa *conceptual skill* melibatkan kemampuan untuk melihat perusahaan secara keseluruhan, mengenali bagaimana organisasi saling bergantung satu sama lain, dan memahami bagaimana setiap bagian mempengaruhi bagian yang lain. Dengan memahami hubungan dan elemen-elemen penting dalam situasi apa pun, manajer dapat bertindak efektif dan efisien untuk kemajuan organisasi secara menyeluruh. Dengan demikian, keputusan apa pun yang dihasilkan sangat bergantung kepada keterampilan konseptual manajemen yang membuat keputusan. Keberhasilan secara keseluruhan perusahaan bergantung pada keterampilan konseptual manajemen dalam menetapkan dan melaksanakan kebijakan. Keterampilan konseptual menjadi unsur

pemersatu dari semua kepentingan, dan perekat koordinasi dalam proses manajemen.

Conceptual skill merupakan keterampilan manajemen yang harus dimiliki seorang manajer untuk menganalisis dan mendiagnosis situasi yang kompleks serta merumuskan konsep. Robbins dan Coulter (2010) menjelaskan bahwa *conceptual skill* adalah kemampuan berpikir dan memahami hal-hal yang bersifat abstrak dan kompleks. Dengan menggunakan keahlian ini seorang manajer dapat memandang organisasi dari perspektif keseluruhan, memahami hubungan-hubungan diantara berbagai bagian organisasi, dan membayangkan bagaimana organisasi dapat membaik dengan baik dengan lingkungan dimana organisasi berada. Keahlian konseptual paling dibutuhkan oleh para manajer puncak.

Di sekolah keahlian konseptual sangat dibutuhkan oleh seorang kepala sekolah karena dengan kemampuan menganalisis dan mendiagnosis situasi, serta merumuskan konsep, keputusan yang tepat dapat diambil. Dalam pengambilan keputusan, seorang manajer harus memiliki kompetensi dan keterampilan mengidentifikasi masalah, mengidentifikasi alternatif-alternatif penyelesaian masalah yang bersifat mengoreksi, mengevaluasi alternatif dan memilih alternatif terbaik untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi.

d. Diagnostic Skill

Diagnostic dalam bahasa Indonesia berarti yang berkaitan dengan diagnosa. Diagnosa berasal dari bahasa Inggris '*diagnose*' berarti menentukan diagnosa mengenai suatu penyakit. Dalam ilmu manajemen *diagnostic skill* merupakan keterampilan manajemen yang harus dimiliki seorang manajer untuk melakukan investigasi

masalah agar menemukan akar masalah dan merekomendasikan solusi. Misalnya, seorang manajer menemukan masalah kelambanan kerja karyawan di suatu divisi. Setelah diagnosis dengan mempelajari gejalanya, manajer mengetahui bahwa akar masalah kelambanan kerja karyawan karena keterampilan interpersonal supervisor sangat buruk. Untuk mengatasinya, manajer memutuskan untuk mengirim supervisor untuk mengikuti pelatihan keterampilan manajerial. Keputusan lainnya bisa berupa mutasi beberapa supervisor untuk memberikan suasana baru bagi supervisor dan karyawan. Dalam upaya mengatasi masalah yang mereka diagnosis, para manajer perlu menggunakan keterampilan lainnya yaitu keterampilan teknis, keterampilan kemanusiaan/interpersonal, dan atau keterampilan konseptual.

e. *Political Skill*

Political skill merupakan keterampilan manajemen yang harus dimiliki seorang manajer untuk memperoleh kekuasaan (*power*) yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Kekuasaan, menurut Harris (1976) merupakan kewenangan yang didapatkan seseorang atau kelompok yang dijalankan sesuai dengan kewenangan yang diberikan. Dengan *political skill* para manajer dapat menciptakan koneksi yang benar dan memberikan kesan yang baik pada orang yang tepat. Para manajer dapat memengaruhi tingkah laku seseorang atau kelompok lain sesuai dengan keinginannya jika memiliki kekuasaan dan terampil memanfaatkan kekuasaan yang dimilikinya.

f. *Decision-Making Skills*

Robbins dan Coulter (2010:160) menyatakan pembuatan keputusan adalah inti dari manajemen. Para manajer akan suka membuat keputusan yang baik karena mereka dinilai dari hasil keputusannya. *Decision-Making Skill* merupakan keterampilan manajemen yang harus dimiliki seorang manajer untuk membuat keputusan yang tepat. Manajer pada semua tingkatan dan semua area di organisasi pasti akan membuat keputusan. Manajer puncak, misalnya, membuat keputusan mengenai tujuan organisasinya. Manajer tingkat menengah dan bawah membuat keputusan mengenai jadwal produksi, masalah kualitas produksi, kenaikan gaji, dan disiplin karyawan.

Wibowo (2011) mengemukakan tiga langkah dasar yang dapat dilakukan untuk membuat keputusan: 1) mendefinisikan masalah, mengumpulkan fakta, dan mengidentifikasi alternatif solusi; 2) mengevaluasi masing-masing alternatif dan memilih salah satu yang terbaik; dan 3) mengimplementasikan alternatif yang dipilih, menindaklanjuti dan mengevaluasi efektivitas dari pilihan tersebut secara priodik.

g. *Time Management Skill*

Time Management Skill merupakan keterampilan manajemen yang harus dimiliki seorang manajer dalam memanfaatkan waktu secara produktif. Waktu merupakan salah satu sumber daya yang harus dikelola secara efektif dan efisien dalam melakukan pekerjaan. Efektivitas dan efisiensi waktu dapat dicapai jika pengelolaan waktu dilakukan dengan sungguh-sungguh dilandasi komitmen dan disiplin yang tinggi.

Memahami dan mengembangkan keahlian-keahlian manajemen sangat penting, apalagi dalam dunia kerja yang dinamis dan penuh dengan tuntutan. Untuk memenuhi kebutuhan itulah, sejumlah keahlian penting yang harus dimiliki oleh para manajer telah digagas dalam beragam studi. Robbins dan Coulter (2010) merinci keahlian-keahlian penting bagi manajemen, sebagai berikut: 1) mendelegasikan secara efektif (memastikan pekerjaan benar-benar terselesaikan dengan secara baik; 2) mampu berkomunikasi secara efektif; 3) berpikir secara kritis; 4) mengelola beban pekerjaan/waktu; 5) memahami batasan-batasan yang jelas untuk peran dan tanggung jawab para karyawan; dan 6) menciptakan suasana keterbukaan, membangkitkan kepercayaan dan tantangan.

D. Previous Studies on Managerial Skills

4. Soma Mukherjee' research entitled 'A Study of the Managerial Skills of School Principals and Performance of Schools' in *Journal of Indian Research*, vol. 1, No. 2, 81-86, April-June 2013.

ABSTRACT. The need for effective management is all pervasive. Investments in terms of time and monetary resources are of little use if the same is not managed and administered effectively. Those at the senior managerial positions of educational institutions have the prime responsibility of running a successful system so as to ensure proper and smooth and functioning of the organization. This study is aimed to explore whether there is a significant relationship between a school principal's managerial effectiveness and School's performance. The study is summation of a systematic quantitative analysis of data collected from 527

respondents (comprised of school teachers, Heads of departments and vice-principals) from government and private schools in Ghaziabad and Mathura districts of Uttar Pradesh. Regression analysis and tests of significance have been used as the corner stone for this study. The study reveals an insightful understanding of what works for Heads of schools in order to successfully manage their institutions.

Keywords: communication skill, linear regression, performance parameter, t-test,

5. Ebenhaezer Engelbrecht's research entitled 'The Identification of Shortcomings in the Managerial Skills of Principals in the Lejweleputswa Education District: A Critical Analysis.' It was submitted in accordance with the requirements for the degree of Magister Education in the Faculty of Management Sciences School of Teacher Education at the Central University of Technology, Free State Welkom Campus.

ABSTRACT. The primary purpose of this study was to determine the level of managerial and leadership skills of principals in selected secondary schools in the Lejweleputswa education district. Fifteen schools were selected as a convenient sample from all secondary schools. Of these, five were classified as dysfunctional (grade 12 pass rate of below 50%), five were "at risk" schools (pass rate between 50 and 60%) and five "passing" schools. From the literature review, nineteen critical management and leadership skills were identified and used as basis for the self-compiled questionnaire. The data collected from the questionnaire was used to determine the management competencies of principals.

In turn, this information was analysed to determine the training needs of principals which were subsequently compared to the contents of the new Advanced Certificate in School Management and Leadership (ACE:SML). The aim of this comparison was to determine whether the ACE: SML responded adequately to the identified training needs of principals. The data revealed the substantial inadequacy of managerial and leadership skills of principals in the Lejweleputswa Education District. It was further found that the Advanced Certificate in Education: School Management and Leadership did not cover all essential skills identified in this study. The recommendation was made that a comprehensive needs analysis which covers the entire country, is done and to subsequently use the results it yields to implement corrective measures. It was also recommended that the ACE: SML be revised to include the development of all identified skills.

6. Jason A. Grissom, Susanna Loeb, and Hajime Mitani did their research entitled 'Principal time management skills Explaining patterns in principals' time use, job stress, and perceived effectiveness' in Journal of Educational Administration, Vol. 53 Issue: 6, 2015, p.773-793, www.emeraldinsight.com/0957-8234.htm

Abstract. Purpose – Time demands faced by school principals make principals' work increasingly difficult. Research outside education suggests that effective time management skills may help principals meet job demands, reduce job stress, and improve their performance. The purpose of this paper is to investigate these hypotheses. **Design/methodology/approach** – The authors administered a time management inventory to nearly

300 principals in Miami-Dade County Public Schools, the fourth-largest school district in the USA. The authors analyzed scores on the inventory descriptively and used them to predict time-use data collected via in-person observations, a survey-based measure of job stress, and measures of perceived job effectiveness obtained from assistant principals and teachers in the school. **Findings** – Principals with better time management skills allocate more time in classrooms and to managing instruction in their schools but spend less time on interpersonal relationship-building. Perhaps as a result of this tradeoff, the authors find that associations between principal time management skills and subjective assessments of principal performance are mixed. The authors find strong evidence, however, that time management skills are associated with lower principal job stress. **Practical implications** – Findings suggest that building principals' time management capacities may be a worthwhile strategy for increasing time on high-priority tasks and reducing stress. **Originality/value** – This study is the first to empirically examine time management among school principals and link time management to key principal outcomes using large-scale data.

Keywords Stress, Time, Educational administration, Effectiveness, Administrators Paper type Research paper.

7. Akinola Oluwatoyin Bolanle's research entitled 'Principals' Leadership Skills and School Effectiveness: The Case of South Western Nigeria' in World Journal of Education, Vol. 3, No. 5; 2013, <http://dx.doi.org/10.5430/wje.v3n5p26>.

Abstract. The study sought to find out the leadership skills possessed by Principals of public secondary schools in south western Nigeria and the relationship between these leadership skills

and school effectiveness in terms of student academic achievement. The descriptive survey research design was employed for the study. 154 Principals and 770 teachers, who were purposively selected, participated in the study. Findings revealed that secondary school principals in south western Nigeria possessed technical, interpersonal, conceptual and administrative skills. A significant relationship was found between principals' leadership skills and school effectiveness. The level of adequacy of possession of leadership skills for school effectiveness was not examined. Training for possession and exercise of principals' leadership skills at sufficient levels to influence school effectiveness was recommended. Within school barriers to the influence of principals' leadership skills on school effectiveness were also recommended for removal.

Keywords: *principals' leadership skills; student academic achievement; school effectiveness*

DAFTAR PUSTAKA

- Ackoff, Russell L. *A Concept of Corporate Planning*. New York: Wiley, 1970.
- Amabile, Theresa M. "How to Kill Creativity," *Harvard Business Review* 76, no. 5 (September–October 1998): 77–89. 7.
- Amabile, Teresa M.; Constance N. Hadley; dan Steven J. Kramer. "Creativity Under the Gun," *Harvard Business Review* 80, no. 8 (August 2002): 52–61.
- Armstrong, J. Scott. dan Roderick J. Brodie, "Effects of Portfolio Planning Methods on Decision Making: Experimental Results," *International Journal of Research in Marketing* (January 1994): 73–84;
- Argyris, C. *Personality and Organization: the Conflict between System and the Individual*. New York: Harper, 1957.
- Argyris, C. *Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness*. Homewood: Dorsey Press, 1962.
- Argyris, C. *Integrating the Individual and the Organization*. New York: Wiley, 1964.
- Argyris, C. *Organization and Innovation*. Homewood: R.D. Irwin, 1965.
- Argyris, C., Putnam, R., Smith D.M. *Action Science: Concepts, Methods, and Skills for Research and Intervention*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- Ayres-Williams, Roz. "Mastering the Fine Art of Delegation," *Black Enterprise* (April 1992): 91–93.
- Babbage, Charles. *On the Economy of Machinery and Manufactures*, Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9780511696374.

- Babbage, Charles. *A Comparative View of the Various Institutions for the Assurance of Lives*. London: J Mawman, 1826. (Reprinted in Babbage (1989). Vol 6.)
- Babbage, Charles. "On the Proportionate Number of Births of the Two Sexes under Different Circumstances". *Edinburgh Journal of Science*, 1829 (New series) *I*, 85-104. (Reprinted in Babbage (1989), Vol 4, 104-123.)
- Babbage, Charles. *On the Economy of Machinery and Manufactures* (4th edition). London: Charles Knight, 1835. (Reprinted in Babbage (1989), Vol 8.)
- Babbage, Charles. Analysis of the Statistics of the Clearing House during 1839. *Journal of the Statistical Society*, 1856, *19*. 28-48. (Reprinted in Babbage (1989). Vol 5, 94-132.)
- Babbage, Charles. Table of the Relative Frequency of Occurrence of the Causes of Breaking of Plate Glass Windows. *Mechanics' Magazine* 66, 82, 1857. (Reprinted in Babbage (1989). Vol 5, 137.)
- Babbage, Charles. *The Works of Charles Babbage*. Edited by Martin Campbell-Kelly. 11 volumes. William Pickering. London, 1989.
- Barnard, Chester I. *Organization and Management*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1952.
- . *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press, 1938.
- Bedeian, Arthur G. dan Wren, Daniel A. "Most Influential Management Books of the 20th Century" (PDF). *Organizational Dynamics*. 29 (3): 221–225, 2001, [doi:10.1016/S0090-2616\(01\)00022-5](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(01)00022-5).

- Barki, Henri; Rivard, Suzanne; Talbot, Jean. An Integrative Contingency Model of Software Project Risk Management. *Journal of Management Information Systems*, 2001, 17(4), 37-69.
- Bass, Bernard M. *Leadership and Performance Beyond Expectations* (New York: Free Press, 1985).
- . “The Future of Leadership in Learning Organizations,” *Journal of Leadership Studies* 7, no. 3 (2000): 18–40.
- Bavelas, Alex dan Dermot Barrett, “An Experimental Approach to Organizational Communication,” *Personnel* 27 (1951): 366–371.
- Becerra-Fernandez, Irma; Sabherwal, Rajiv. Organization Knowledge Management: A Contingency Perspective. *Journal of Management Information Systems*, 2001, 18(1), 23-55.
- Bezuijen, Xander M.; Peter T. van den Berg; Karen van Dam; dan Hank Thierry, “Pygmalion and Employee Learning: The Role of Leader Behaviors,” *Journal of Management* 35, no. 5 (October 2009): 1248–1267.
- Bobic, Michael dan William Davis. “A Kind Word for Theory X: Or Why So Many Newfangled Management Techniques Quickly Fail,” *Journal of Public Administration Research and Theory* 13 (2003): 239.
- BPPN dan Bank Dunia. *School Based Management*. Jakarta: BPPN dan Bank Dunia, 1999.
- Brews, Peter and Devavrat Purohit, “Strategic Planning in Unstable Environments,” *Long Range Planning* 40 (2007): 64–83.
- Brown, Alvin. *Organization of Industry*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 1947.

- Brown, David S. "Barriers to Successful Communication: Part I, Macrobarriers," *Management Review* (December 1975): 24–29.
- . "Barriers to Successful Communication: Part II, Microbarriers," *Management Review* (January 1976): 15–21.
- Buono, Anthony. "Accountability: Freedom and Responsibility Without Control," *Personnel Psychology* 56 (2003): 546.
- Bungay, Stephen and Michael Goold, "Creating a Strategic Control System," *Long-Range Planning* (June 1991): 32–39.
- Butler, B. S. dan P. H. Gray, "Reliability, Mindfulness, and Information Systems," *MIS Quarterly* 30, no. 2 (2006): 211–224.
- Callahan, Robert E.; C. Patrick Fleenor; dan Harry R. Knudson. *Understanding Organizational Behavior: A Managerial Viewpoint* (Columbus, OH: Charles E. Merrill, 1986).
- Carper, William B. and Terry A. Bresnick. "Strategic Planning Conferences," *Business Horizons* (September/October 1989): 34–40.
- Carson, C. "A historical view of Douglas McGregor's Theory Y," *Management Decision* 43 (2005): 450–462.
- Casey, Andrea J. and Ellen F. Goldman, "Enhancing the Ability to Think Strategically: A Learning Model," *Management Learning* 41, no. 2 (April 2010): 167–185.
- Certo, Samuel C. dan Certo, S. Travis. *Modern Management: Concept and Skill*, New Jersey: Prentice Hall, 2012.
- Certo, Samuel C. dan J. Paul Peter, *The Strategic Management Process*, 3rd ed. Chicago: Austen Press/Irwin, 1995.
- . *Strategic Management: Concepts and Applications*. Chicago: Austen Press/Irwin, 1995.

- Chatman, J. dan D. F. Caldwell. "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit," *Academy of Management Journal*, September, 1991, 487–516.
- Cheng, Y.C. Profiles of Organizational Culture and Effective School. *School Effectiveness and School Improvement*, 1993, h. 85-110.
- Christine Clements, Richard J.Wagner, and Christopher Roland, "The Ins and Outs of Experimental Training," *Training & Development* (February 1995): 52–56.
- Cook, Brian J. "Bureaucracy and Self-government: Reconsidering the Role of Public Administration in American Politics". *JHU Press*, 1996, h. 109. ISBN 978-0-8018-5410-1.
- Cohen, Stephen L. "Managing Human-Resource Data Keeping Your Data Clean," *Training & Development Journal* 43 (August 1989): 50–54.
- Colquitt, Jason A.; Jeffery A. LePine; dan Michael J. Wesson. *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*, fourth edition; New York: McGraw-Hill Education, 2015.
- Coopersmith, Jeffrey A. "Modern Times: Computerized Systems Are Changing the Way Today's Modern Catalog Company Is Structured," *Catalog Age* 7 (June 1990): 77–78.
- Crom, J. Oliver. "What's New in Leadership?" *Executive Excellence* 7 (January 1990): 15–16.
- Crosby, Philip B. *Quality Is Free*. New York: McGraw-Hill, 1979.
- . *Quality without Tears*. New York: McGraw-Hill, 1984.
- . *Let's Talk Quality: 96 Questions You Always Wanted to Ask Phil Crosby*. New York: McGraw-Hill, 1989.

- . *Leading*. New York: McGraw-Hill, 1990.
- Daft, Richard L. *Management*, New York: Holt, Rinehart and Winston, 1988.
- . “Theory Z: Opening the Corporate Door for Participative Management,” *Academy of Management Executive* 18 (2004): 117.
- . *Era Baru Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat, 2010.
- Danziger, James N. *Technology and Productivity: A Contingency Analysis of Computers in Local Government. Administration & Society*, 1979, 11(2), 144-171.
- Davis, Keith. “Management Communication and the Grapevine,” *Harvard Business Review* (January/February 1953): 43–49.
- Davis, L. E. dan E. S. Valfer. “Intervening Responses to Changes in Supervisor Job Designs,” *Occupational Psychology* (July 1965): 171–190.
- De Mare, George. “Communicating: The Key to Establishing Good Working Relationships,” *Price Waterhouse Review* 33 (1989): 30–37;
- Dennison, Henry S. *Organization Engineering*. New York: McGraw-Hill, 1931.
- Denton, D. Keith. “Creating Trust,” *Organization Development Journal*, December 1, 2009, <http://findarticles.com>.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. *Empat Strategi Dasar Kebijakan Pendidikan Nasional*. Seri Kebijaksanaan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1993.
- Dewelt, Robert L. “Control: Key to Making Financial Strategy Work,” *Management Review* (March 1977): 18.

- Direktorat Pendidikan Luar Biasa. *Manajemen Berbasis Sekolah*.
Jaakarta: Direktorat Pendidikan Luar Biasa, 2008.
- Donnelly Jr., James H., James L. Gibson, and John M. Ivancevich.
Fundamentals of Management. Plano, TX: Business
Publications, 1987.
- Douglas, Max E. "Servant Leadership: An Emerging Supervisory
Model," *SuperVision* 64, no. 2 (February 2003): 6–9.
- Drever, R. S. "The Ultimate Frustration," *Supervision* (May 1991):
22–23.
- Drohan, William. "Principles of Strategic Planning," *Association
Management* 49, no. 1 (January 1997): 85–87.
- Echols, John M. dan Shadily, Hassan. *Kamus Ingggris Indonesia,
An English-Indonesian Dictionary*. Jakarta: PT. Gramedia,
2003.
- Encyclopædia Britannica (online ed.), 17 Mei 209.
- English, Donald; Edgar Manton; dan Janet Walker. "Human
Resource Managers' Perception of Selected Communication
Competencies," *Education* 127 (2007): 410–419.
- Etzioni, Amitai. *A Comparative Analysis of Complex
Organizations*. New York: Free Press, 1961.
- Ewell, P.T. dan Lisensky, R.P. *Assessing Institutional
Effectiveness: Redirecting the Self-Study Process*.
Washington DC: Consortium for the Advancement of
Private Higher Education, 1988.
- Fayol, H., *General and Industrial Management*, London: Pitman
and Sons, 1949.
- Fiedler, Fred E. "Engineer the Job to Fit the Manager," *Harvard
Business Review* (September/October 1965): 115–122.

- Fielden, John S. "Why Can't Managers Communicate?" *Business* 39 (January/February/March 1989): 41–44.
- Fisher, Elizabeth A. "Motivation and Leadership in Social Work Management: A Review of Theories and Related Studies," *Administration in Social Work* 33, no. 4 (October–December 2009): 347–367.
- Follett, M.P., "Constructive conflict", in Metcalfe, H.C. and Urwick, L. (Eds), *Dynamic Administration: The Collected Papers of M.P. Follett*, New York, NY: Harper Brothers, 1941, h. 30-49.
- Ford, Cameron M. "Creative Developments in Creativity Theory," *The Academy of Management Review* 25, no. 2 (April 2000): 284–285.
- Forrester, Jay W. "Managerial Decision Making," in *Management and the Computer of the Future*, ed. Martin Greenberger . Cambridge, MA and New York: MIT Press and Wiley, 1962.
- Franz, Charles R. User Leadership in the Systems Development Life Cycle: A Contingency Model. *Journal of Management Information Systems*, 1985, 2 (2), 5.
- French, Wendell L. *The Personnel Management Process: Human Resource Administration and Development*. Boston: Houghton Mifflin, 1987.
- Frymier, J., Combieth, C., Donmoyer, R., Gansneder, B.M., Jeter, J.T., Klein, M.F., Schwab, M., dan Alexander, W.M. *One Hundred Good School: A Report of the Good School Project*. Indiana: Kappa Delta Pi, 1984.
- Fuller, B. What School Factor Raise Achievement in the Third World? *Review of Educational Research*. 1987 (p.255-292).

- Gabor, A. & Mahoney, J. *Chester Barnard and the Systems Approach to Nurturing Organizations*. Working papers. University Press, 2010.
- Gehring, Dean. "Applying traits theory of leadership to project management," *Project Management Journal* 38 (2007): 44–55.
- Gibb, Cecil A. "Leadership," in Gardner Lindzey (Ed.), *Handbook of Social Psychology* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1954).
- Gilbreth, F.B. and Gilbreth, L.M., *Applied Motion Study*, New York: Sturgis and Walton, 1917.
- Ginberg, Michael J. *An Organizational Contingencies View of Accounting and Information Systems Implementation*. *Accounting, Organizations & Society*, 1980, 5(4), 369-382.
- Goldman, Elise. "The Significance of Leadership Style," *Educational Leadership* 55, no. 7 (April 1998): 20–22.
- Goodson, Jane R.; Gail W. McGee; dan James F. Cashman. "Situational Leadership Theory: A Test of Leadership Prescriptions," *Group and Organizational Studies* 14 (December 1989): 446–461.
- Gordon, Lawrence A., Miller, Danny. A. *Contingency Framework for the Design of Accounting Information Systems*. *Accounting, Organizations & Society*, 1976, 1(1), 59-70.
- Gorry, G. Anthony dan Michael S. Scott Morton. "A Framework for Management Information Systems," *Sloan Management Review* 13 (Fall 1971): 55–70.
- Graicunas, V. A. "Relationships in Organization," *Bulletin of International Management Institute* (March 1933): 183–187.
- Greenberg, George D. "The Coordinating Roles of Management," *Midwest Review of Public Administration* 10 (1976): 66–76.

- Greenleaf, Robert K. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness* (Mahwah, New Jersey: Paulist Press, 1977).
- Gu, Zheng. "Predicting Potential Failure, Taking Corrective Action Are Keys to Success," *Nation's Restaurant News* 33, no. 25 (June 21, 1999): 31–32.
- Gulick, Luther dan Lyndall Urwick, eds., *Papers on the Science of Administration*. New York: Institute of Public Administration, 1937.
- Gulick, Luther et al. "Papers on the Science of Administration," *International Journal of Public Administration* 21, no. 2–4 (1998): 441–641.
- Gup, Benton E. "Begin Strategic Planning by Asking Three Questions," *Managerial Planning* (November/December 1979): 28–31, 35.
- Hamner, W. Clay dan Ellen P. Hamner. "Behavior Modification on the Bottom Line," *Organizational Dynamics* 4 (Spring 1976): 6–8.
- Harris, R. Baine. *Authority: A Philosophical Analysis*. California: University of California, 1976.
- Harris, Grady W. "Living with Murphy's Law," *Research-Technology Management* (January/February 1994): 10–13.
- Haynes, W. Warren dan Massie, Joseph L. *Management*, 2nd ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 1969.
- Hays, David W. "Quality Improvement and Its Origin in Scientific Management," *Quality Progress*, May 5, 1994, 89–90
- Hayton, James. "Leadership and Management Skills in SMEs: Measuring Associations with Management Practices and Performance," *Department for Business Innovation and*

- Skills*, BIS Research Paper Number 224, 2015.
www.gov.uk/bis
- Heck, R.H., Marcoulides, G.A., dan Lang P. *Principle Instructional Leadership and School Achievement: the Applicatipn of Discriminant Techniques, School Effectiveness, and School Improvement*, 1991, h.115-135.
- Hellriegel, D. and Slocum, J.W. Jr, *Management*, 6th ed., Addison-Wesley, Reading, MA, 1992.
- Herrmann, Jeffrey W., *History of Decision-Making Tools for Production Scheduling*, Proceedings of the 2005 Multidisciplinary Conference on Scheduling: Theory and Applications, New York, July 18–21, 2005.
- Hersey, P. dan K. H. Blanchard, “Life Cycle Theory of Leadership,” *Training and Development Journal* (May 1969): 26–34.
- Higgins, J.M., *The Management Challenge: An Introduction to Management*, New York, NY: Macmillan, 1991.
- Hilton, Bernard C. *A History of Production Planning and Control, 1750-2000*, Book Guild Limited, 2005. ISBN: 1857769961, 9781857769968.
- Hoffman, Edward. “Abraham Maslow: Father of Enlightened Management,” *Training* 25 (September 1988): 79–82.
- . “Abraham Maslow: a biographer's reflections”. *Journal of Humanistic Psychology*. 2008,48 (4): 439–443. doi:10.1177/0022167808320534.
- Holmes, Robert W. “Twelve Areas to Investigate for Better MIS,” *Financial Executive* (July 1970): 24.

- Hopkins, Michael S. "The Four Ways IT Is Revolutionizing Innovation," *Sloan Management Review*, (Spring 2010), 51–56.
- Hornstein, Harvey A.; Madeline E. Heilman; Edward Mone; dan Ross Tartell. "Responding to Contingent Leadership Behavior," *Organizational Dynamics* 15 (Spring 1987): 56–65.
- House, Robert J. dan Terence R. Mitchell. "Path–Goal Theory of Leadership," *Journal of Contemporary Business* (Autumn 1974): 81–98.
- Hoy, W.K & Miskel, C.G. *Educational Administration Theory, Research, and Practice*. New York: Random House Inc., 2010.
- Ivancevich, J.M., Lorenzi, P. and Skinner, S.J., *Management: Quality and Competitiveness*, Boston, MA: Richard D. Irwin, 1994.
- Johnson, Phyl. "Handbook of Interpersonal Communication," *Organization Studies* 24 (2003): 989.
- Jones, Harry. *Preparing Company Plans: A Workbook for Effective Corporate Planning*. New York: Wiley, 1974
- Joseph, E. dan B. Winston, "A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust, " *Leadership and Organization Development Journal* 26 (2005): 6–23.
- Jurgen Appelo. *Management 3.0 Memimpin Pengembang Agile, Mengembangkan Pemimpin yang Tangkas, Lincah, dan Gesit*. Jakarta: PT. Indeks, 2013.
- Jurkiewicz, Carole L.; Tom K. Massey Jr.; dan Roger G. Brown. "Motivation in Public and Private Organizations: A

- Comparative Study,” *Public Productivity & Management Review* 21, no. 3 (March 1998): 230–250.
- Kanigel, Robert. *The One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency*. New York: Viking, 1997.
- Kaplan, Sarah and Eric Beinhocker, “The Real Value of Strategic Planning,” *MIT Sloan Management Review* 44, 2003, 71.
- Katz, Robert Lee. *Skills of an Effective Administrator*, Harvard Business Press, 1974.
- Keenan, Mary J.; Joseph B. Hurst; Robert S. Dennis; and Glenna Frey. “Situational Leadership for Collaboration in Health Care Settings,” *Health Care Supervisor* 8 (April 1990): 19–25.
- Kiger, Patrick J. “Serious Progress in Strategic Workforce Planning,” *Workforce Management*, July 2010, <http://www.workforce.com>.
- Kim, Sung Ho. "Max Weber". *Encyclopaedia of Philosophy*. Stanford, 2017. Diakses 17 Mei 2019.
- Koontz, Harold. “Making Theory Operational: The Span of Management,” *Journal of Management Studies* (October 1966): 229–43.
- Koontz, Harold dan Cyril O’Donnell, *Management: A Systems and Contingency Analysis of Management Functions*. New York: McGraw-Hill, 1976.
- Koontz, Harold, Cyril O’Donnell, dan Heinz Wehrich, *Essentials of Management*, 8th ed. New York: McGraw-Hill, 1986.
- Kotler, Philip. *Marketing Management Analysis, Planning and Control*, 7th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1991).

- Kotter, John P. "Power, Dependence, and Effective Management," *Harvard Business Review* (July/August 1977): 128.
- Kunsch, Pierre; Alain Chevalier; and Jean-Pierre Brans. "A Framework for Strategic Control and Planning in Corporate Organizations," *Central European Journal of Operations Research* 10 (2002): 45.
- Latham, Scott F. and Michael Braun, "Managerial Risk, Innovation, and Organizational Decline," *Journal of Management* 35, no. 2 (March 2009): 258–281.
- Laudon, Kenneth C. dan Jane Price Laudon. *Management Information Systems: Organization and Technology* (New York: Macmillan, 1993), 38.
- Lederer, Albert dan Veronica Gardner. "Meeting Tomorrow's Business Demands through Strategic Information Systems Planning," *Information Strategy: The Executive's Journal* (Summer 1992): 20–27.
- Likert, Rensis. *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill, 1961.
- Locke, Mary G. dan Lucy Guglielmino. "The Influence of Subcultures on Planned Change in a Community College," *Community College Review* 34, no. 2 (October 2006): 108–128.
- Louis, K.S. dan Miles, M.B. Managing Reform: Lesson From Urban High Schools, *School Effectiveness and School Improvement*. 1991, h. 75-96.
- Luthans, Fred. *Organizational Behavior: An Evidence-based Approach*. 12th ed.; New York: McGraw-Hill, 2011.
- Maslow, A. H. "A Theory of Metamotivation: The Biological Rooting of the Value-Life". *Journal of Humanistic*

- Psychology*. 1967, 7 (2): 93–126.
[doi:10.1177/002216786700700201](https://doi.org/10.1177/002216786700700201).
- . *Motivation and Personality*, New York: Harper & Row Publisher Inc., 1954.
- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson. *Human Resource Management*. 12th ed.; Australia: Thompson South-Western, 2008.
- Mayo, E. *The Human Problems of An Industrial Civilisation*, New York : Macmillan, 1933.
- McCallister, Linda. “The Interpersonal Side of Internal Communications,” *Public Relations Journal* (February 1981): 20–23.
- McGregor, Douglas. *The Human Side of Enterprise* (New York: McGraw-Hill, 1960).
- Meier, Kenneth dan John Bohte, “Span of Control and Public Organizations: Implementing Gulick’s Research Design,” *Public Administration Review* 63 (2003): 61.
- Merchant, K.A. “The Control Function of Management,” *Sloan Management Review* 23 (Summer 1982): 43–55.
- Metcalf , Henry C. dan Lyndall F. Urwich, eds., *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett* (New York: Harper & Bros., 1942), 297–299.
- Miller, R.; J. Butler; dan C. Cosentino; “Followership effectiveness: An extension of Fiedler’s contingency model,” *Leadership and Organization Development* 25 (2004): 362.
- Miner, John B. *Organizational Behavior 1, Essential Theories of Motivation and Leadership*. Armonk, New York: M. E. Sharpe, 2004.

- Mintzberg, Henry. "The Myths of MIS," *California Management Review* (Fall 1972): 92–97.
- Mitchell, Donald W. "Pursuing Strategic Potential," *Managerial Planning* (May/June 1980): 6–10.
- Mockler, Robert J. ed., *Readings in Management Control* (New York: Appleton-Century-Crofts, 1970), 14.
- Moffitt, Brian W. T. "City Management Institute: A Blueprint for Leadership Succession." *Government Finance Review* 23, no. 4 (August 2007): 55–59.
- Mortimore, P. School Effectiveness and the Management of Effective Learning and Teaching. *School Effectiveness and School Improvement*. 1993, h.290-310.
- Mooney, J.D. *The Principles of Organization*, rev. ed., New York: Harper & Row, 1947.
- . "The Principles of Organization," in *Ideas and Issues in Public Administration*, ed. D. Waldo (New York: McGraw-Hill, 1953).
- Mooney, J. D. dan A. C. Reiley, *Onward Industry!* New York: Harper & Bros., 1931.
- Morgeson, Frederick P.; D. Scott DeRue; dan Elizabeth P. Karam. "Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes," *Journal of Management* 36, no. 1 (January 2010): 5–39.
- Mukhapadhyay, T. dan R. B. Cooper. "Impact of Management Information Systems on Decisions," *Omega* 20 (1992): 37–49.
- Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004.

- Murphy, Patrick E. "Creating Ethical Corporate Structures," *Sloan Management Review* (Winter 1989): 81–87.
- Nadler, David dan Michael L. Tushman, "Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change," *California Management Review* 32 (Winter 1990): 77–97.
- Nair, Keshavan. *A Higher Standard of Leadership: Lessons from the Life of Gandhi*. San Francisco, California: Berrett-Koehler, 1994.
- Naylor, Thomas H. dan Kristin Neva, "Design of a Strategic Planning Process," *Managerial Planning* (January/February 1980): 2–7.
- Nelson, Robert B. "Mastering Delegation," *Executive Excellence* 7 (January 1990): 13–14.
- Newman, William H. dan E. Kirby Warren, *The Process of Management: Concepts, Behavior, and Practice*, 4th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1977).
- Padokaff, P. M. "Relationships between Leader Reward and Punishment Behavior and Group Process and Productivity," *Journal of Management* 11 (Spring 1985): 55–73.
- Pagonis, William G. "The Work of the Leader," *Harvard Business Review* (November/December 1992): 118–126.
- Pancrazio, Sally Bulkley dan James J. Pancrazio. "Better Communication for Managers," *Supervisory Management* (June 1981): 31–37.
- Parnell, John A. "Generic Strategies After Two Decades: A Reconceptualization of Competitive Strategy," *Management Decision* 44, no. 8 (2006): 1139–1154.
- Paskoff, Stephen M. "Ten Ethics Trends for 2010," *Workforce Management*, December 2009, <http://www.workforce.com>.

- Payne, Scott. "Corporate Training Trend: Building Leadership," *Grand Rapids Business Journal*, November 13, 2000, B2.
- Peters, L. H.; D. D. Harike; dan J.T. Pohlmann. "Fiedler's Contingency Theory of Leadership: An Application of the Meta-Analysis Procedures of Schmidt and Hunter," *Psychological Bulletin* 97 (1985): 224–285.
- Pfeffer, Jeffrey. "Building Sustainable Organizations: The Human Factor," *Academy of Management Perspective* (February 2010): 34–45.
- . "Power Play," *Harvard Business Review* 88, no. 7/8 (July/August 2010): 84–92.
- Pollard, H.R. *Developments in Management Thought*. London: William Heinemann, 1974.
- Pollock, Ted. "Secrets of Successful Delegation," *Production* (December 1994): 10–11.
- Porter, M. E. *Competitive Strategy*. New York: The Free Press, 1980.
- . *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press, 1985.
- Porter, L.W. dan E. E. Lawler. *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1968.
- Postman, N. dan Weingartner, C. *The School Book: For People who Want to Know what All the Hollering is about*. New York: De Lacorte Press, 1973.
- Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan Badan Litbang Agama dan Diklat Keagamaan. *Konsep Dasar Manajemen Sekolah Mandiri*. Jakarta: Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan, 2003.

- Putti, Joseph M.; Samuel Aryee.; dan Joseph Phua. "Communication Relationship Satisfaction and Organizational Commitment," *Group and Organizational Studies* 15 (March 1990): 44–52.
- Quick, Thomas L. "How to Motivate People," *Working Women* 12 (September 1987): 15, 17.
- Rector, Perry dan Brian Kleiner. "Performance Standards: Defining Quality Service in Community-Based Organizations," *Management Research News* 26 (2003): 161.
- Reilly, Bernard dan Joseph DiAngelo Jr., "Communication: A Cultural System of Meaning and Value," *Human Relations* 43 (February 1990): 29–40.
- Rennie, David. "Two thoughts on Abraham Maslow". *Journal of Humanistic Psychology*. 2008, 48 (4): 445–448. doi:10.1177/0022167808320537.
- Reynold, D. Research on School/Organizational Effectiveness: The End of the Beginning? Dalam Rene Saran dan Vernon Trafford. *Research in Educational Management and Policy: Restrospect and Prospect*. London: The Farmer Press, 1990.
- Ribelin, Pamela. "Retention Reflects Leadership Style," *Nursing Management* 34 (2003): 18.
- Robbins, S.P., *Management*, 3rd ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1991.
- Robbins, Stephen P. dan Mary K. Coulter. *Management*, 11th ed.; Upper Sadle River, New Jersey: Prentice Hall, 2012.
- Robbins, Stephen P.; David A. DeCenzo; dan Mary K. Coulter. *Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications*. 8th ed.; Upper Sadle River, New Jersey: Prentice Hall, 2013.

- Rudolph, Philip A. dan Brian H. Kleiner. "The Art of Motivating Employees," *Journal of Managerial Psychology* 4 (1989): i–iv.
- Runco, Mark. "Creativity," *Annual Review of Psychology* 55 (2004): 657–687.
- Russell, Robert F. dan A. Gregory Stone. "A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model," *Leadership and Organization Development Journal* 23, no. 3: 145–157.
- Schein EH, Bennis WG. *Personal and Organisational Change through Group Methods: The Laboratory Approach*, New York: John Wiley & Sons, 1965.
- Scholtes, Peter R. *The Leader's Handbook: A Guide to Inspiring Your People and Managing the Daily Workflow*. New York: McGraw-Hill, 1998.
- Scully, John C. "Information Overload?" *Managers Magazine*, May 1995, 2.
- Sendjaya, Sen dan James C. Sarros. "Servant Leadership: Its Origin, Development, and Application in Organizations," *Journal of Leadership and Organizational Studies* 9, no. 2 (Fall 2002): 57–64.
- Sessa, Valerie. "Creating Leaderful Organizations: How to Bring Out Leadership in Everyone," *Personnel Psychology* 56 (2003): 762.
- Shafritz, J.M. and Ott, J.S. (Eds), *Classics of Organization Theory*, 3rd ed., , Pacific Grove, CA: Brooks/Cole, 1992.
- Sharma, Sushil K. dan Savita Dakhane, "Effective Leadership: The Key to Success," *Employment News* 23, no. 10 (June 6–12, 1988): 1-15.

- Sharma, P. dan J. J. Chrisman. "Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship," *Entrepreneurship Theory & Practice* 23, no. 3 (1999): 11–27.
- Sheep, Mathew L. "Nurturing the Whole Person: The Ethics of Workplace Spirituality in a Society of Organizations," *Journal of Business Ethics* 66, no. 4 (2006): 357–375.
- Sheldon, Oliver. *The Philosophy of Management*. London: Sir Isaac Pitman and Sons, 1923.
- Skinner, B. F. *Contingencies of Reinforcement*. New York: Appleton-Century-Crofts, 1969.
- Small, John T. dan William B. Lee, "In Search of MIS," *MSU Business Topics* (Autumn 1975): 47–55.
- Staiger, John G. "What Cannot Be Decentralized," *Management Record* 25 (January 1963): 19–21.
- Steers, R.M. *Efektivitas Organisasi*. Jakarta: PPM, 1980.
- Steiner, George A. *Top Management Planning*. Toronto, Canada: Collier-Macmillan, 1969.
- Stewart, Michael. "The Road to Recovery: Four Crucial Steps to Regain Employees' Trust," *Workforce Management*, June 2010, <http://www.workforce.com>.
- Stogdill, Ralph M. "Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature," *Journal of Psychology* 25 (January 1948): 35–64.
- Stoner, J.A.F & R.E. Freeman. *Management*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall International Editions, 1992.
- Tacket, A. "Organizing and Organizations: An Introduction," *The Journal of the Operational Research Society* 53 (2002): 1401.

- Takagawa, Michael K. "Turn Traditional Work Spaces into Virtual Offices," *Human Resources Professional* (March/April 1995):11–14.
- Tan, Victor S. L. "Transforming Your Organization," *New Straits Times*, June 16, 2007, 58.
- Tannenbaum, Robert dan Warren H. Schmidt. "How to Choose a Leadership Pattern," *Harvard Business Review* (March/April 1957): 95–101.
- Taylor, F.W. *Principles of Scientific Management*, New York: Harper and Brothers, 1947.
- Theirauf , Robert J. Theirauf; Robert C. Klekamp; dan Daniel W. Geeding. *Management Principles and Practices: A Contingency and Questionnaire Approach*. New York: Wiley, 1977.
- Tim Penyusun Kamus Pusat pembinaan dan Pengembangan Bahasa. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka, 1997.
- Uglow, Jenny. *The Lunar Men: Five Friends Whose Curiosity Changed the World*, London: Faber & Faber, 2002.
- Urwick, L.F. *The Elements of Administration*, New York: Harper & Row, 1943.
- . *Notes on the Theory of Organization*. New York: American Management Association, 1952.
- . "V. A. Graicunas and the Span of Control," *Academy of Management Journal* 17 (June 1974): 349–354.
- Usman, Husaini. *Manajemen, Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Ed. 4, Cet.2; Jakarta: Bumi Aksara, 2014.

- Vera, Dusya dan Mary Crossan. "Strategic Leadership and Organizational Learning," *Academy of Management Review* 29 (2004): 222.
- Verespej, Michael A. "Communications Technology: Slave or Master?" *Industry Week* (June 19, 1995): 48–55.
- Vroom, Victor H. *Work and Motivation*. New York: Wiley, 1964.
- Vroom, Victor H. dan Arthur G. Jago. *The New Leadership*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1988.
- Walsham, G.; D. Robey; dan S. Sahay. "Foreword: Special Issue on Information Systems in Developing Countries," *MIS Quarterly* 31, no. 2 (2007): 317–326.
- Walter, Frank dan Helka Bruch, "An Affective Events Model of Charismatic Leadership Behavior: A Review, Theoretical Integration, and Research Agenda," *Journal of Management* 35, no. 6 (December 2009): 1428–1452.
- Walton, Eric J. "The Persistence of Bureaucracy: A Meta-Analysis of Weber's Model of Bureaucratic Control," *Organization Studies* 26, no. 4: 569–600.
- Washington, R.; C. Sutton; dan H. Field. "Individual differences in servant leadership: The roles of values and personality," *Leadership and Organization Development Journal* 27 (2006): 700–716.
- Weber, M. *Weber's Rationalism and Modern Society*, Terj. Tony Waters and Dagmar Waters, New York: Palgrave Macmillan, 2015.
- . *The Theory of Social and Economic Organization*, terj. A.M. Henderson dan T. Parsons, New York: Free Press, 1947.

- . “The Three Types of Legitimate Rule,” trans. Hans Gerth, *Berkeley Journal of Sociology* 4 (1953): 1–11.
- Weiss, W. H. “Communications: Key to Successful Supervision,” *Supervision* 59, no. 9 (September 1998): 12–14.
- Whetten, David A. dan Kim S. Cameron. *Developing Management Skill*. Eight Edition; Upper Sadle River, New Jersey: Prantice Hall, 2011.
- Wibowo. *Manajemen Perubahan*. Ed. 3, Cet. 3; Jakarta: Rajawali Pers, 2011.
- Wiegand, D. dan S. Geller. “Connecting Positive Psychology and Organizational Behavior Management: Achievement Motivation and the Power of Positive Reinforcement,” *Journal of Organizational Behavior Management* 24 (2004/2005): 3.
- Williams, Robert. *Accounting for Steam: The Accounts of the Soho Factory, Accounting & Finance Working Papers*, Wollongong, NSW: University of Wollongong, 1995.
- Wilson, James. “Gantt Charts: A Centenary Appreciation,” *European Journal of Operational Research* 149 (2003): 430.
- Witzel, Morgen. *Encyclopedia of History of American Management*. 2005. ISBN: 1843711311, 9781843711315.
- Youngworth, Joni. “Delegation dilemmas,” *Journal of Financial Planning* 20 (September 2007): 10–12.
- Yukl, Gary A. *Leadership in Organizations*, 2d ed.; Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1989.
- Yukl, Gary, Angela Gordon, dan Tom Taber, “A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research,” *Journal of Leadership & Organizational Studies* 9, no. 1 (Summer 2002): 15–32.

Zierden, William E. "Leading Through the Follower's Point of View," *Organizational Dynamics* (Spring 1980): 27–46.

Tentang Penulis



Dr. Hilal Mahmud, M.M. lahir di Murante, 5 Oktober 1957 dari pasangan Mahmud Nurdin dan Djawasang. Hilal Mahmud adalah dosen mata kuliah Manajemen dan Administrasi Pendidikan pada IAIN Palopo. Di samping aktif melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, Hilal juga menulis di berbagai jurnal Nasional maupun Internasional. Bukunya yang pertama terbit tahun 2015 berjudul “Administrasi Pendidikan (Menuju Sekolah Efektif)”.



Mohamad Ilham Hilal, S.PT., M.PT. lahir di Soppeng, 9 Nopember 1989. Mohamad Ilham Hilal adalah dosen Manajemen Bisnis Pariwisata Politeknik Negeri Banyuwangi tahun 2013 – 2015, Konsultan pada Banyuwang Tourism Promotion and Development Agency tahun 2015 – 2017, dan dosen Agribisnis pada Politeknik Negeri Banyuwangi sejak 2018 sampai sekarang. Sejumlah penelitian, pengabdian masyarakat dan penulisan artikel jurnal digelutinya.



Asmaul Khusna, S.Pt., M.M. adalah dosen mata kuliah Manajemen Pemasaran dan Manajemen Industri Hasil Ternak pada Politeknik Negeri Banyuwangi sejak 2013 sampai sekarang. Wanita kelahiran Banyuwangi 6 April 1988 ini banyak melakukan penelitian, pengabdian masyarakat, dan penulisan artikel jurnal di bidangnya. Ia menyelesaikan S1 bidang

ilmu Nutrisi dan Makanan Ternak pada Universitas Brawijaya tahun 2011 dan S2 bidang ilmu Manajemen Bisnis pada MB Institut Pertanian Bogor tahun 2015.