



**PENGANTAR STUDI
ORGANISASI
DAN
MANAJEMEN**

Drs. Sunarno, M.M



LSHI PRESS

PENGANTAR STUDI ORGANISASI DAN MANAJEMEN

Drs. Sunarno, MM

Editor :

Dr. St. Laksanto Utomo, SH, MHum



LEMBAGA STUDI HUKUM INDONESIA

PENGANTAR STUDI ORGANISASI DAN MANAJEMEN

Penulis : Drs. Sunarno, MM

Editor : Dr. St. Laksanto Utomo, SH, MHum
vii + 200 hal; 23 cm

ISBN 978-602-53077-3-7

Cetak Pertama: April 2019

Penerbit: Lembaga Studi Hukum Indonesia
Jl. Haji Nawari Raya 10 B Jakarta Selatan
Telpon: 021 7201478

KATA PENGANTAR

Kita semua memahami dan mengetahui bahwa manajemen merupakan alat, strategi, dan sistem yang berfungsi untuk mencapai tujuan melalui kinerja dan aktivitas orang lain. Dalam manajemen terdapat kolektivitas orang yang melakukan aktivitas tertentu. Dalam melaksanakan aktivitas yang baik diperlukan manajemen yang mengandung unsur seni dan ilmu pengetahuan (*art and knowledge*).

Seni akan membawa kebahagiaan karena kita melaksanakan tugasnya, seseorang akan menikmatinya dengan penuh suka cita. Adapun ilmu pengetahuan jalan bagi keberhasilan usaha yang diharapkan. Dengan ilmu, semua jenis pekerjaan akan lebih mudah diselesaikan. Dengan demikian, dalam manajemen terdapat proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan dari orang yang lebih berpengalaman dan berpengetahuan. Oleh karena itu, manajemen merupakan sebuah fenomena sistem terpadu.

Banyak pakar manajemen menyatakan bahwa manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan upaya terhadap anggota organisasi dalam memanfaatkan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan (*to achieve a goal*) yang telah ditetapkan.

Dalam melaksanakan kegiatan diperlukan kerja sama agar supaya pekerjaan yang dilakukan menjadi lebih ringan dan hasilnya jauh lebih baik. Akan tetapi tidak semua kerja sama dapat menghasilkan sesuatu yang baik sesuai harapan. Apabila kerja sama

yang dilakukan tidak profesional dan kurang disiplin, hasilnya akan buruk.

Oleh karena itu, manajemen berkaitan dengan organisasi karena organisasi merupakan sistem kerja sama antara dua orang atau lebih yang bekerja mengikuti sistem. Organisasi adalah sistem yang terdiri dari pola aktivitas kerja sama yang dilakukan secara teratur dan continue oleh sekelompok orang dalam rangka pencapaian tujuan.

Buku Pengantar Studi Organisasi dan Manajemen ini diharapkan dapat menjadi bahan acuan dan disusun dalam rangka mencapai beberapa tujuan. Tujuan utama adalah untuk membantu para mahasiswa/taruna atau peserta didik yang sedang mempelajari organisasi manajemen serta membantu pesena didik memperluas pengetahuan tentang berbagai teori, konsep, proses, teknik, dan mekanisme tentang organisasi dan manajemen.

Buku ini menguraikan hubungan antara organisasi dan manajemen, demikian pula sebaliknya, mengenai manajemen yang memerlukan organisasi sebagai wadah yang baik secara proporsional dan profesional. Saya berharap dengan hadirnya bahan acuan ini akan menambah khazanah keilmuan bagi para mahasiswa/taruna atau peserta didik dan para pembaca seluruhnya.

Salam Hormat,

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR

DAFTAR ISI

BAB I	PENDAHULUAN	1
A.	Administrasi	1
B.	Manajemen Sebagai Ilmu	3
C.	Organisasi Manajemen	6
BAB II	ORGANISASI MANAJEMEN	17
A.	Deskripsi Manajemen	17
B.	Deskripsi Organisasi	25
C.	Urgensi Visi dan Misi Organisasi	37
BAB III	MANAJEMEN	47
A.	Definisi Urnum Manajemen	47
B.	Definisi Manajemen Ilmiah	48
C.	Fungsi-fungsi Dasar Manajemen	49
D.	Unsur-unsur, Prinsip-prinsip, Teknik dan Sarana Manajemen	60
E.	Penggolongan/Klasifikasi Manajemen	62
F.	Manajemen dan Manajer	64
G.	Koordinasi	66
BAB IV.	WIBAWA, WEWENANG/KEKUASAAN & TANGGUNG JAWAB	69
A.	Beberapa Pendapat Tentang Authority (Kewenangan)	69

B.	Sumber-sumber Wewenang/Authority	71
C.	Batas-batas Wewenang	72
D.	Tanggung Jawab/Responsibility	74
BAB V ORGANISASI		75
A.	Prinsip-prinsip Organisasi	75
B.	Perkembangan Organisasi	83
C.	Delegasi Wewenang (<i>Delegation of Authority</i>)	89
D.	Sentralisasi & Desentralisasi	94
E.	Panitia/Komite	96
F.	Lini & Staff	99
G.	Wewenang Fungsional	103
H.	Bentuk/Type Organisasi	103
I.	Organisasi Formal & Informal	113
J.	<i>Learning Organization</i> Menuju Efektivitas (Organisasi Pembelajaran)	115
BAB VI ORGANISASI DAN MANAJEMEN SEBAGAI SISTEM YANG TERPADU		133
BAB VII KEPEMIMPINAN (<i>LEADERSHIP</i>)		141
A.	Konsep Kepemimpinan	141
B.	Aspek-aspek Kepemimpinan	143
C.	Persyaratan Kepemimpinan	145
D.	Sifat-sifat Kepemimpinan	151
E.	Arti Kepemimpinan dan Manajemen dalam Fungsi Melaksanakan Kepemimpinan	153
F.	Tipe-tipe Kepemimpinan	162
G.	Kisi-Kisi Manajerial (<i>Managerial Grid</i>)	167

BAB VIII	MANAJEMEN	KONFLIK	DALAM	
	ORGANISASI			171
A.	Pengertian Konflik			171
B.	Pandangan Terhadap Konflik			178
C.	Jenis-jenis Konflik			180
D.	Faktor-faktor Penyebab Timbulnya Konflik			184

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN / GAMBAR

1. *Case Study* (Studi Kasus)
2. Pemberdayaan Terhadap SDM Dalam Bentuk Struktur Organisasi

DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENULIS

1

PENDAHULUAN

A. Administrasi

Dalarn kata pengantar tlah disebutkan bahwa Organisasi dan Manajemen merupakan lingkup-dalam atau ciri pokok administrasi, oleh karenanya sebelum mengenal masalah-masalah organisasi dan manajemen, terlebih dahulu harus berkenalan dengan apa yang disebut administrasi walaupun hanya sepintas.

Di Indonesia, administrasi yang populer dikenal orang, adalah suatu bentuk kegiatan yang bersifat "tulis-menulis", yang berkaitan dengan korespondensi, kearsipan dan lain-lainnya.

Pengertian tersebut diwarisi dari zaman Hindia Belanda dulu, sebagai terjemahan perkataan "administratie" yang dalam bahasa Indonesia lazim disebut tata usaha atau tata usaha perkantoran.

Administrasi yang ada hubungannya dengan organisasi dan manajemen itu tidaklah identik dengan "administratie" atau tata usaha tadi. Ia mempunyai pengertian yang luas yang

mencakup kegiatan- kegiatan manajemen kepemimpinan, kegiatan-kegiatan bersifat teknis/operatif termasuk tata usaha. Kalau demikian, lalu apakah arti Administrasi itu ?

Ditinjau dari sudut "proses", Administrasi mengandung pengertian sebagai "*penyelenggaraan kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan tertentu bagi masyarakat/cn ggota*".

Adapun masyarakat/anggota yang bisa berarti negara atau swasta. Dengan mengingat pengertian di atas itu, maka setiap ada penyelenggaraan kegiatan-kegiatan dan ada tujuan tertentu yang akan dicapainya, itulah Administrasi.

Contoh :

1. Pemerintah menyelenggarakan kegiatan-kegiatannya melalui lembaga-lembaganya untuk mencapai keadllan, kemakmuran dan kesejahteraan bangsa dan rakyatnya. Oleh karenanya, para aparaturnya khususnya para pimpinannya diharapkan dapat menjalankan administrasi negara dengan baik.
2. *International Air Transportation Association* (IATA) menyelenggarakan kegiatannya melalui seluruh perusahaan penerbangan pelbagai negara yang tergantung sebagai anggota IATA untuk mencapai kelestarian hidup perusahaan dan perluasan jaringan komunikasi internasional tetap lancar serta memperoleh laba (profit). Untuk itu, para pimpinannya harus mampu menjalankan administrasi niaganya secara baik.

Mengingat contoh di atas, dapat disimpulkan bahwa agar dapat menjalankan administrasi negara maupun niaga yang efektif dan efisien, maka perlu adanya sarana atau alat.

Adapun sarana atau alat administrasi itu adalah organisasi dan manajemen yang mantap serta kepemimpinan intensif dan efektif, dan tata-usaha yang tertib-rapi.

B. Manajemen Sebagai Ilmu

Walaupun dalam setiap hari, banyak orang yang melakukan kegiatan manajemen, baik bagi usahanya sendiri maupun bagi orang lain/kelompok/badan, namun pengakuan bahwa manajemen itu merupakan salah satu cabang dari ilmu pengetahuan, baru ditanggapi secara positif dalam abad XX khususnya di negara-negara yang sudah maju. Bagi negara-negara yang belum maju, manajemen masih diterima dan ditanggapi dengan curiga/berprasangka, oleh karena mereka lebih condong menganggapnya sebagai "seni" daripada "ilmu".

Anggapan bahwa manajemen hanya sebagai suatu seni, oleh karena mereka meyakini bahwa setiap orang dapat melakukan pekerjaan dengan hasil baik, apabila orang itu "punya pengalaman-pengalaman dalam jangka waktu yang lama".

Dalam hal ini mereka melupakan beberapa faktor yaitu :

1. Bahwa setiap lingkungan/bidang memiliki situasi dan kondisi yang tidak tentu sama.
2. Bahwa karena adanya beda situasi dan kondisi itu, maka orang harus mencari pola dan sistim penyelesaiannya, yang memerlukan waktu dan itu berarti adanya/timbulnya pemborosan tidak saja yang menyangkut waktu, tetapi juga menyangkut keuangan, energi, alat-alat kerja dan lain-lainnya.
3. Bahwa cepatnya perkembangan teknologi menuntut kelincahan dan ketepatan penyelesaia. Sehingga segala sesuatunya tidak akan mungkin lagi jikalau diselesaikan dengan serba cara *trial and error* (serba coba-coba).

Mengingat hal tersebut, wajiblah kita bersyukur karena para cendikiawan perintis dengan melalui penelitian dan eksperimen- eksperimen yang tekun dapat rr.embuktikan bahwa Manajemen adaiiah suatu Ilmu yang memiliki prinsip-prinsip, filsafat, teknik dan lain-lainnya, serta bisa dipelajari dan diajarkan Masalah manajemen dengan usaha- usaha pencegahannya sebenarnya telah setua peradaban manusia. Hal tersebut dapat dipelajari dari catatan-catatan rental kuno maupun sejarah.

1. Rahasia keberhasilan pemerintahan Romawi kuno terletak dalam kecakapan berorganisasi. Adanya Magistrates

Romawi dengan lingkungan daerah kekuasaan fungsional serta tingkat-tingkat kepentingannya, telah menunjukkan adanya penggunaan salah satu prinsip organisasi. Dan selain itu, dalam memperluas kota Roma sebagai suatu imperium yang kuat, digunakan prinsip efisiensi organisasi dalam bentuk pendelegasian wewenang.

2. Peranan Kong Fu Chu dalam sejarah Tiongkok Kuno dengan filsafat- filsafatnya mengenai tata pemerintahan yang praktis dan wajar serta pemilihan pejabat-pejabat yang cakap, jujur dan tidak mementingkan diri sendiri, adalah pencerminan digunakannya prinsip-prinsip.

"The right man in the right place serta sub-ordination of individual interest to the general interest."

3. Dalam kawasan tanah air kita sendiri, *leadership* (kepemimpinan) yang menjadi inti daripacia Manajemen dan Administrasi sudah diajarkan dan dipupuk.

Contoh : Sumpah Gajah Mada, Serat Wulang Roh oleh Pakubuana IV dan Weda Tama oleh Mangkunegara IV.

4. Organisasi yang sangat efisien dalam peradabannya adalah gereja Roma Katholik, karena terutama di tentukan oleh tujuan-tujuan serta keefektifan teknik organisasi dan manajemennya, dengan memperkembangkan serta spesialisasi kegiatan-kegiatan sesuai garis wewenang fungsional dan di samping itu juga mempergunakan prinsip-prinsip staff.

C. Organisasi Manajemen

Management : Manajemen Berbagai pendapat

1. *Management as a System*

Manajemen sebagai suatu sistem (*management as a system*) adalah kerangka kerja yang terdiri dari beberapa komponen/bagian, secara keseluruhan saling berkaitan dan diorganisir sedemikian rupa dalam rangka mencapai tujuan organisasi

Manajemen dipandang sebagai suatu kerangka kerja yang terdiri dari berbagai bagian yang saling berhubungan yang diarahkan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

2. *Management as a Process*

Manajemen sebagai rangkaian tahapan kegiatan yang diarahkan pada pencapaian tujuan dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia. Manajemen sebagai suatu proses dapat dipelajari dari fungsi-fungsi manajemen yang dilaksanakan oleh manajer.

3. *Management as a Function*

Manajemen sebagai suatu fungsi (*management as a function*) adalah suatu rangkaian kegiatan yang masing-masing kegiatan dapat dilaksanakan tanpa menunggu selesainya kegiatan lain, walaupun kegiatan tersebut saling berkaitan dalam rangka untuk mencapai tujuan organisas

4. *Management as a Science*

Manajemen sebagai ilmu menganggap seseorang mampu menguasai ilmu manajemen ketika telah menempuh pendidikan manajemen. Sedangkan pada pengembangannya saat ini menjadi manajemen sebagai profesi yang diambil seseorang.

Manajemen menggunakan kerangka yang sistematis, bersifat universal, mencakup kaidah-kaidah, prinsip-prinsip dan konsep-konsep yang cenderung benar dalam semua situasi manajerial.

Pengertian manajemen sebagai ilmu dikarenakan manajemen merupakan sebuah pengetahuan yang telah disusun secara teratur dan mencoba memecahkan kendala yang berhubungan dengan sebab-akibat sehingga menjadi tabiat ilmu.

Manajemen berhubungan erat dengan ilmu-ilmu lainnya seperti pemasaran, keuangan, matematika, dan lain-lain. Ilmu-ilmu tersebut digunakan guna mengatasi sebuah kendala di dalam manajemen.

Ilmu merupakan sesuatu yang terus berkembang sesuai dengan perkembangan jaman. Begitu pula dengan manajemen sebagai ilmu yang dalam sejarah muncul dikarenakan adanya masalah-masalah dalam operasional organisasi/perusahaan/industri.

5. *Management as a People or group of a people*

Manajemen sebagai kumpulan orang (*management as people group of people*) adalah suatu istilah yang dipakai dalam arti kolektif untuk menunjukkan jabatan kepemimpinan di dalam organisasi antara lain kelompok pimpinan atas, kelompok pimpinan tengah dan kelompok pimpinan bawah.

6. *Management as a Separate Activity*

Manajemen adalah kolektivitas orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen. Sehingga dapat ditarik benang merah, semua orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen dalam suatu badan/lembaga yang disebut manajemen.

7. *Management as a Profession*

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (1996) disebutkan profesi adalah bidang pekerjaan yang dilandasi pendidikan keahlian (keterampilan, kejuruan dsb.) tertentu.

Pigor (1950), juga Hunderson (1980), maupun Pollet (1959) dalam definisi mereka menyatakan bahwa:

- a. Suatu jabatan, supaya dapat disebut suatu profesi, maka jabatan itu harus berdasarkan pada suatu wadah ilmu pengetahuan yang sistimatis dan pelaksanaannya menuntut kecerdasan dan keahlian guna pemecahan berbagai masalah yang sulit.

- b. Suatu profesi, menuntut waktu yang lama untuk persiapan spesialisasi dan berdasarkan pada suatu latar belakang pendidikan yang luas
- c. Suatu profesi, selalu membukakan kesempatan dan menyediakan waktu bagi anggota-anggotanya untuk mengikuti latihan-latihan guna peningkatan dan penyegaran pengetahuan mereka. Latihan-latihan itu bersifat terus menerus.
- d. Suatu profesi menghendaki penelitian dan penyelidikan secara ilmiah, berkelanjutan.

Karena itu, nyatalah bahwa manajemen mempunyai sifat profesi. *Pertama*, sudah dijelaskan bahwa manajemen adalah suatu ilmu yang sudah tidak diragukan lagi karena sudah dipelajari, dikembangkan melalui lembaga pendidikan dan pelatihan untuk memperoleh pengetahuan khusus yang dibutuhkan dan kecakapan untuk mempergunakan kemampuan manajer yang kompeten.

Kedua, pengetahuan khusus dan kecakapan yang dibutuhkan, manajemen dipakai untuk “memerintah, membimbing dan menasehati lainnya” meskipun dapat dilakukan oleh kebanyakan manjer dan para ahli teori manajemen tidak dapat diterapkan secara utuh pada semua situasi, pedoman-pedoman tertentu memiliki tingkat reabilitas yang cukup tinggi. Misalnya pedoman sederhana

mengenai tingkah laku yang berbunyi “pujilah didepan umum dan keritiklah secara pribadi”, umumnya sangat berhasil, walaupun kadang-kadang tidak demikian halnya.

Ketiga, manajemen berarti memajukan tiap pekerjaan sedemikian sehingga ia berhasil mencapai kedudukan tertinggi untuk kecakapannya bukan karena favoritisme atau faktor lain yang sama sekali tidak berkaitan dengan jabatan yang dipangkunya. Sayangnya ada juga sejumlah manajer yang memperoleh posisi kemandirian mereka karena hubungan mereka dengan orang-orang penting tertentu atau karena faktor-faktor yang sama sekali tidak berkaitan dengan pekerjaan mereka. Di samping itu tidak ada standar obyektif yang disepakati bersama yang dapat digunakan untuk menilai kinerja manajer. Karena kompleksitasnya faktor-faktor yang berkaitan dengan pekerjaan manajer, maka adalah lebih sulit untuk menilai manajer dibanding menilai misalnya: guru, bidan, polisi, dan profesi lainnya.

Akhirnya, para profesional pula dituntut oleh suatu kode etik yang harus ditaati sepenuhnya, yang melindungi klien mereka. Karena profesional memang ahli dalam suatu bidang tertentu, para klien sangat tergantung pada mereka dan sebagai akibatnya, para profesional berada pada posisi yang sangat rentan.

Manajemen adalah sebuah profesi, tetapi menurut kriteria yang lain, tidak demikian sekarang ini dapat dilihat berbagai indikasi yang menunjukkan bahwa manajemen, sedang mengarah pada kecenderungan meningkatnya profesionalisme baik dalam dunia bisnis maupun pada organisasi perusahaan, organisasi non profit/nirlaba. Nampaknya, tekanan sosial yang berlangsung sekarang dapat mengundang munculnya kesadaran akan timbulnya standard etik yang baku. Perkembangan pendidikan formal di dalam sekolah-sekolah manajemen dan program pengembangan eksekutif akan menyebar luaskan suatu kumpulan pengetahuan dan mengajarkan keterampilan yang merupakan tanda resmi bagi profesional.

8. *Management as a Art*

Pengertian manajemen sebagai seni mengartikan bahwasanya manajemen adalah sesuatu yang dilahirkan atau sebuah bakat yang dimiliki seseorang dalam mengelola sesuatu.

Manajemen merupakan ketrampilan seseorang dalam menggunakan orang lain untuk mencapai tujuan yang diinginkannya.

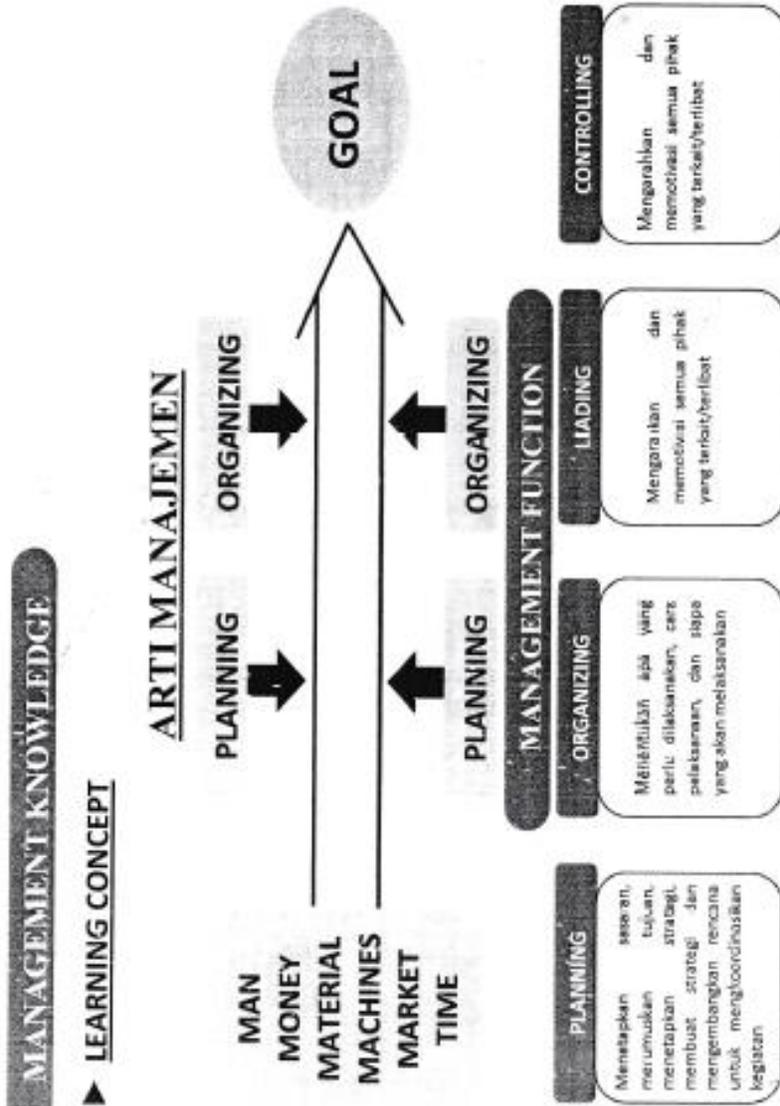
Manajemen sebagai seni merupakan cara pada mengatasi kewajiban ataupun tugas bersama dengan kerjasama tim.

Penjabaran manajemen sebagai seni memiliki sudut pandang

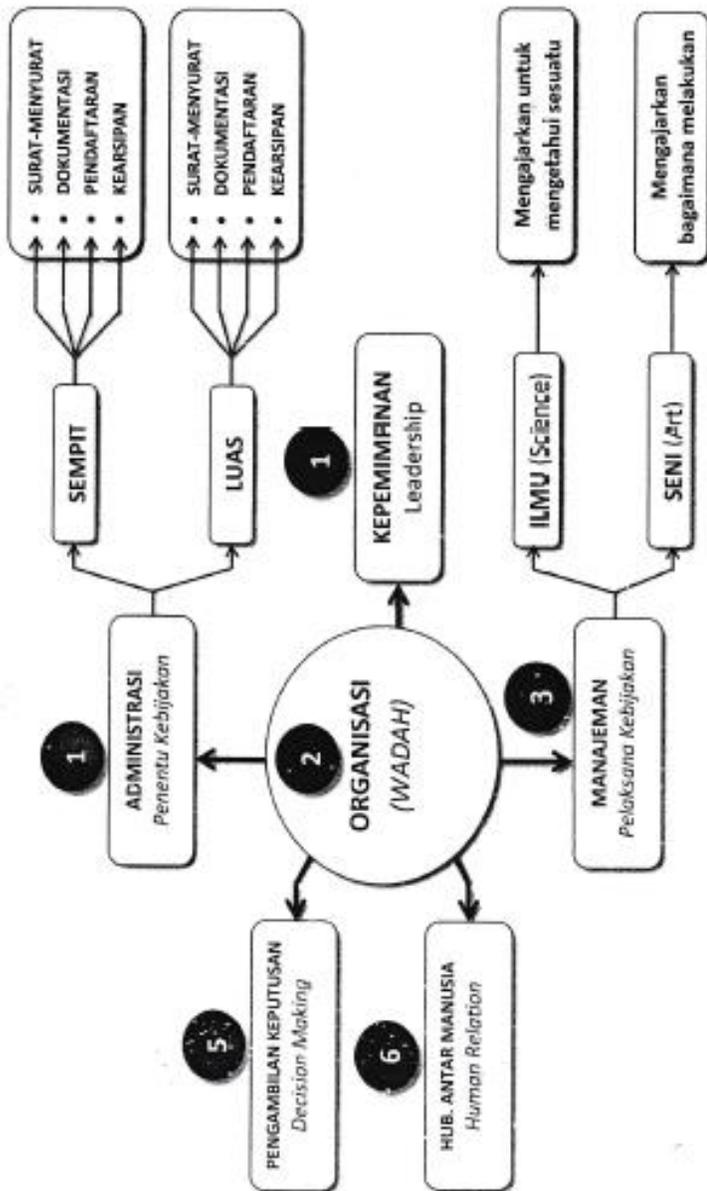
bahwa pada pencapaian tujuan organisasi atau kelompok maka diperlukan kerja sama dengan orang lain.

Letak seni dalam hal ini adalah bagaimana cara memerintah orang lain supaya mau bekerja sama untuk meraih tujuan bersama. Sehingga manajemen dianggap sebagai seni oleh Mary Parker Follet karena pada kegiatan peraihian tujuan dilakukan melalui cara-cara mengatur orang lain dalam menjalankan tugasnya.

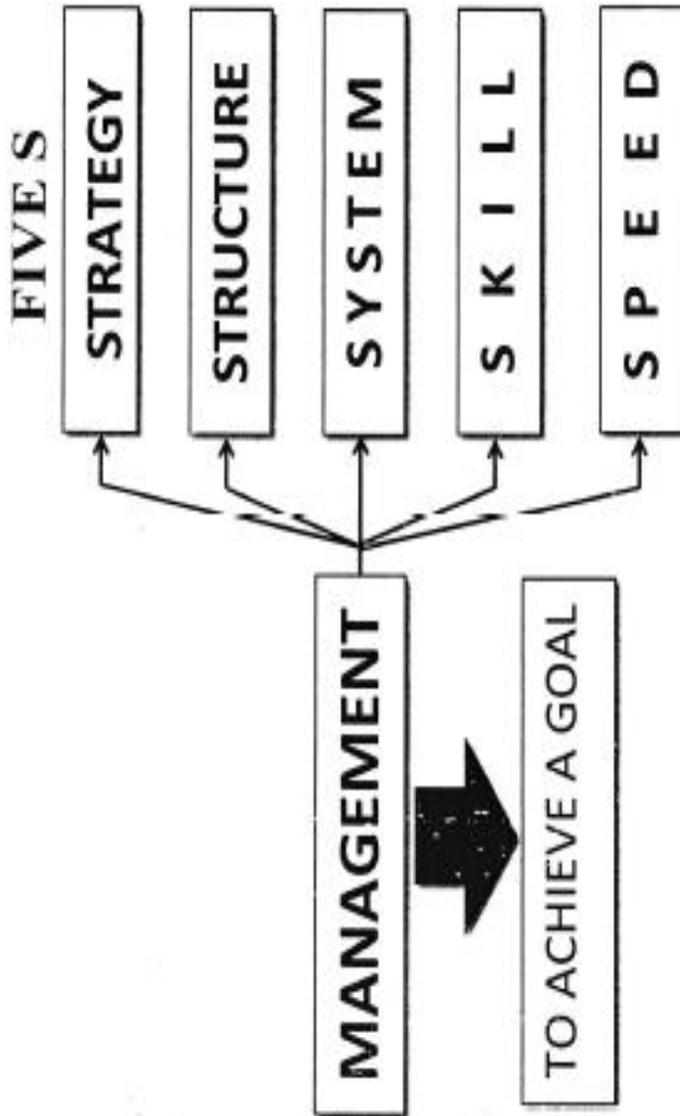
Pada kasus ini, kemampuan untuk melihat integritas dan totalitas pada bagian yang terpisah pada visi yang sama merupakan seni dalam manajemen. Seni dalam manajemen mencakup kemampuan dalam menyatukan visi atau tujuan dan berbagai aspek seperti perencanaan, kepemimpinan, komunikasi, dan pengambilan keputusan behubungan dengan unsur manusia tentang cara pendekatan manajemen seni.



ORGANIZATION & MANAGEMENT



PRINCIPLE OF MANAGEMENT



2

ORGANISASI MANAJEMEN

A. Deskripsi Manajemen

1. Mengetahui Konsep Manajemen

Secara umum, pengertian manajemen adalah kegiatan untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditentukan terlebih dahulu dengan menggunakan orang-orang lain (*getting things done through the effort of other people*). Dari pengertian tersebut tersirat adanya empat unsur manajemen, yaitu pimpinan, orang-orang (pelaksana) yang dipimpin, tujuan yang akan dicapai dan adanya kerja sama dalam mencapai tujuan tersebut.

Walaupun sarana atau peralatan manajemen (*tools of management*) terdiri atas enam macam (The six 5M In Management), yakni *man* (manusia/*time* (waktu)), *money* (uang), *machine* (mesin), *method* (metode), *market* (pasar), faktor manusia, baik pemimpin maupun orang lain yang dipimpin, memegang peran penting dalam manajemen. Oleh karena itu, kita sering mendengar istilah "*the man behind the organization*".

Bahkan, lebih jauh dapat dikatakan bahwa manajemen tidak akan ada kalau tidak ada manusia yang mengadakan kerja sama satu dengan yang lainnya. Kerja sama antar manusia tersebut harus terhimpun dalam satu wadah yang lazim disebut organisasi.

Organisasi tersebut didirikan dengan satu tujuan. Jika bentuk organisasi dan tujuannya baik, tetapi kerja sama dan derap langkahnya kurang baik dan tak seirama, tujuan tersebut tak akan tercapai. Oleh karena itu pemimpin harus dapat mewujudkan kerja sama yang baik, dan sekaligus bertindak sebagai perencana, organisator, penggerak, dan pengawas (pembina) bawahan.

Dalam semua organisasi, sebagian besar tingkat keberhasilan bergantung pada kualitas manajemen, terutama bagi bank-bank yang keberhasilannya dapat diukur dari berlanjutnya operasi: yang menguntungkan dan jasa-jasa yang bermanfaat bagi masyarakat dan nasabahnya. Jelaslah bahwa manajer yang kreatif dan mampu merupakan prasyarat bagi terciptanya tujuan-tujuan yang luas tersebut.

Untuk itu, manajer harus melibatkan kemampuannya untuk mengatasi variabel-variabel operating dengan cara-cara yang lebih berpengaruh dalam mencapai sasaran-sasaran organisasi. Ia pun harus mampu melaksanakan perubahan-perubahan yang akan mencapai atau membantu terciptanya sasaran-sasaran tersebut.

Selanjutnya, apabila mempelajari literatur manajemen, kita akan menemukan bahwa istilah manajemen mengandung tiga pengertian, yaitu:

- a. manajemen sebagai suatu proses;
- b. manajemen sebagai kolektivitas orang yang melakukan aktivitas manajemen;
- c. manajemen sebagai seni (*art*) dan ilmu pengetahuan (*science*).

Menurut pengertian pertama, yakni manajemen sebagai suatu proses, para ahli memberikan deflnisi yang berbeda-beda, di antaranya sebagai berikut.

- a. Dalam *Encyclopedia of the Social Science* dikatakan bahwa manajemen adalah suatu proses untuk menyelenggarakan dan mengawasi pelaksanaan tujuan tertentu.
- b. Hilman mengatakan bahwa manajemen adalah fungsi untuk mencapai sesuatu melalui kegiatan orang lain dan mengawasi usaha-usaha individu untuk mencapai tujuan yang sama.

Adapun menurut pengertian kedua, manajemen adalah kalektivitas orang yang melakukan aktivitas manajemen. Dengan kata lain, segenap orang yang meiakukan aktivitas manajemen dalam suatu badan tertentu.

Menurut pengertian ketiga, manajemen adalah seni (*art*) atau suatu ilmu pengetahuan. Mengenai definisi ini, belum ada keseragaman pendapat. Segolongan mengatakan bahwa

manajemen adalah seni dan segolongan lain mengatakan bahwa manajemen adalah ilmu. Kedua pendapat tersebut sama-sama mengandung kebenarannya.

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

Manajemen juga merupakan ilmu pengetahuan ataupun seni. Seni adalah suatu pengetahuan untuk mencapai hasil yang diinginkan atau kecakapan yang diperoleh dari pengalaman, pengamatan, dan pelajaran, serta kemampuan untuk menggunakan pengetahuan manajemen.

Menurut Mary Parker Follet, manajemen adalah suatu seni untuk melaksanakan suatu pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini menunjukkan bahwa para manajer mencapai suatu tujuan organisasi dengan cara mengatur orang-orang lain untuk melaksanakan segala keperluan dalam pekerjaan itu, bukan dengancara melaksanakan pekerjaan itu oleh dirinya sendiri.

Menurut James A. F. Stoner, manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan/ dan pengendalian upaya anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurutnya, manajemen bukan hanya itu, dan tidak ada satu definisi pun yang dapat diterima secara universal.

2. Fungsi - Fungsi Manajemen (*Management Functions*)

Sampai saat ini, belum ada konsensus, baik di antara praktisi maupun di antara teoretis mengenai fungsi-fungsi manajemen. Akan tetapi, secara garis besar, fungsi-fungsi manajemen adalah sebagai berikut.

a. *Planning* (Perencanaan)

Ada berbagai batasan tentang *planning*, yaitu dari yang sangat sederhana sampai dengan yang sangat kompleks. Secara sederhana, perencanaan adalah penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Adapun secara kompleks, perencanaan merupakan penetapan jawaban terhadap enam pertanyaan berikut.

- 1) Tindakan apa yang harus dikerjakan?
- 2) Apa sebabnya tindakan itu harus dikerjakan?
- 3) Di manakah tindakan itu harus dikerjakan?
- 4) Kapankah tindakan itu harus dikerjakan?
- 5) Siapa yang akan mengerjakannya?
- 6) Bagaimana cara melaksanakan tindakan itu?

Menurut Stoner, *planning* adalah proses menetapkan sasaran dan tindakan yang perlu untuk mencapai sasaran organisasi.

b. *Organizing* (Pengaturan)

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

c. *Leading* {Kepemimpinan)

Pekerjaan *leading* meliputi empat kegiatan, yaitu:

- 1) mengambil keputusan;
- 2) mengadakan komunikasi agar ada saling pengertian antara manajer dan bawahan;
- 3) memberi semangat, inspirasi, dan dorongan kepada bawahan supaya mereka bertindak;
- 4) memilih orang-orang yang menjadi anggota kelompoknya, serta memperbaiki pengetahuan dan sikap-sikap bawahan agar mereka terampil dalam usaha mencapai tujuan yang ditetapkan.

d. *Directing/Commanding* (Bimbingan/Perintah)

Directing (*commanding*) adalah fungsi manajemen yang berhubungan dengan usaha memberi bimbingan, saran, perintah, atau instruksi kepada bawahan dalam melaksanakan tugas masing-masing, sehingga tugas tersebut dapat dilaksanakan dengan baik dan terarah pada tujuan yang telah ditetapkan semula.

e. *Motivating* (Pemotivasian)

Motivating atau pemotivasian merupakan salah satu fungsi manajemen berupa pemberian inspirasi, semangat, dan dorongan kepada bawahan, agar bawahan melakukan kegiatan secara sukarela sesuai keinginan atasan.

f. *Coordinating* (Pengoordinasian)

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

g. *Controlling* (Pengawasan)

Controlling atau pengawasan, sering juga disebut pengendalian adalah salah satu fungsi manajemen berupa mengadakan penilaian, dan jika perlu mengadakan koreksi sehingga apa yang dilakukan bawahan dapat diarahkan sesuai tujuan yang telah digariskan semula.

h. *Reporting*

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

i. *Staffing*

Staffing merupakan salah satu fungsi manajemen berupa penyusunan personalia pada suatu organisasi sejak perekrutan tenaga kerja hingga pengembangannya agar setiap tenaga memberi daya guna maksimal kepada organisasi.

j. *Forecasting*

Forecasting adalah meramalkan, memproyeksikan, atau mengadakan taksiran terhadap berbagai kemungkinan yang akan terjadi sebelum suatu rencana yang lebih pasti dapat dilakukan.

3. Tingkatan Manajemen (*Management Level*)

Tingkatan manajemen organisasi terdiri atas tiga macam, yaitu:

- a manajer lini garis pertama (*first line*) adalah tingkatan manajemen paling rendah dalam organisasi yang memimpin dan mengawasi para tenaga operasional. Mereka tidak membawahi manajer lain;
- b manajer menengah (*middle manager*) adalah manajemen menengah yang meliputi beberapa tingkatan dalam suatu organisasi. Para manajer menengah membawahi dan mengarahkan kegiatan para manajer lain, dan kadang-kadang membawahi juga karyawan operasional;

- c manajer puncak (*top manager*) terdiri atas kelompok yang relatif kecil. Manajer puncak bertanggung jawab atas manajemen keseluruhan dari organisasi.

4. Proses Manajemen

Proses manajemen tidak sederhana dan dapat digambarkan dengan suatu rumus yang kaku, tetapi bukan merupakan proses ilmiah. Sebagian besar orang sepakat bahwa manajemen adalah suatu seni karena pengembangan manajer yang kompeten dan berpikiran jauh ke depan membutuhkan keahlian seni.

B. Deskripsi Organisasi

1. Pengertian Organisasi

Organisasi berasal dari kata *organon* dalam bahasa Yunani, yang berarti alat. Pengertian organisasi telah banyak disampaikan para ahli, dan pada dasarnya tidak ada perbedaan yang prinsip. Sebagai bahan perbandingan, berikut akan disampaikan beberapa pengertian organisasi dari para ahli tersebut.

- a. Chester I. Barnard (1938) dalam bukunya, *The Executive Functions* mengemukakan bahwa, "Organisasi adalah sistem kerja sama antara dua orang atau lebih (*Organization as a system of cooperatives of two more persons*)".

- b. James D. Mooney mengatakan bahwa "Organisasi adalah setiap bentuk kerja sama untuk mencapai tujuan bersama (*Organization is the form of every human association for the attainment of common purpose*)"
- c. Menurut Dimock, "Organisasi adalah perpaduan secara sistematis dari bagian-bagian yang saling ketergantungan atau berkaitan untuk membentuk suatu kesatuan yang bulat melalui kewenangan, koordinasi, dan pengawasan dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditentukan (*Organization is the systematic bringing together of interdependent part to form a unified whole through which authority, coordination and control may be exercised to achieve a given purpose*)".
- d. Robbins S.P. (1986) mengatakan bahwa, "Organisasi adalah sistem yang terdiri atas pola aktivitas kerja sama yang dilakukan secara teratur dan berulang-ulang oleh sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan (*Organization is a consciously coordinated social units, composed of two or more people, that function on a relatively continous basis to achieve a common goal or set of goals*)" (Gitosundarmo, I.,dkk.,1997).

Berdasarkan definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa sekumpulan orang dapat dikatakan sebagai organisasi jika memenuhi empat unsur pokok (Sopiah,2008), yaitu:

- a. merupakan suatu sistem;
- b. adanya pola aktivitas;
- c. adanya sekelompok orang;
- d. adanya tujuan yang telah ditetapkan.

Beberapa definisi lain yang dapat dijadikan perbandingan pengertian adalah sebagai berikut :

- a. **Dr. Sondang P. Siagian** mengemukakan , "Organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antar dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terkait dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan, dalam ikatan.mana terdapat seorang/beberapa orang yang disebut bawahan."
- b. **Prof. Dr. Prajudi Atmosudirdjo** (1976) menuturkan, "Organisasi adalah struktur tata pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang-orang pemegang posisi yang bekerja sama · secara tertentu untuk bersama-sama mencapai suatu tujuan tertentu"

Berdasarkanperspektif administrasi dan manajemen, dalam setiap. organisasi selalu ada seseorang atau beberapa orang yang bertanggung jawab untuk mengoordinasikan sejumlah orang yang bekerja sama dengan segala aktivitas dan fasilitasnya. Dalam banyak hal, orang yang bertanggung jawab tersebut harus mampu mengoordinasikan beragam kegiatan sekumpulan orang yang lazimnya mempunyai kepentingan

berbeda. Ketentuan-ketentuan yang seharusnya disetujui bersama, sering tidak diketahui oleh semuanya dan malah mungkin terpaksa disetujui. Hal ini sekarang jelas terlihat dalam organisasi yang besar, seperti departemen di lingkungan pemerintahan, perusahaan negara, pemerintah daerah, dan sebagainya. Dengan perkataanlain, pengertian organisasi menjadi semakin kompleks, strukturnya menjadi rumit, dan tingkat formalitasnya semakin besar. Semua itu pada akhirnya akan sangat memengaruhi setiap orang yang bekerja sama dalam organisasi tersebut.

2. Ciri dan Prinsip Organisasi

Seperti telah diuraikan di atas bahwa organisasi memiliki tiga unsur dasar, dan secara lebih terperinci organisasi memiliki ciri-ciri berikut.

- a. Adanya sekelompok orang yang dapat dikenal dan saling mengenal.
- b. Adanya kegiatan yang berbeda-beda, tetapi satu sama lain saling berkaitan (*interdependent part*) yang merupakan kesatuan kegiatan.
- c. Adanya sumbangan atau kontribusi berupa pemikiran, tenaga, dan sebagainya dari setiap orang.
- d. Adanya kewenangan, koordinasi, dan pengawasan.
- e. Adanya tujuan yang ingin dicapai.

A.M. Williams dalam bukunya *Organization of Canadian Government Administration* (1965), mengemukakan bahwa prinsip-prinsip organisasi meliputi beberapa hal berikut

a. Tujuan yang jelas

Organisasi dibentuk atas dasar tujuan yang ingin dicapai maka tidak ada organisasi tanpa adanya tujuan. Misalnya, organisasi pelayanan kesehatan, seperti rumah sakit dan puskesmas sebagai suatu organisasi, mempunyai tujuan yang ingin dicapai, antara lain memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas kepada masyarakat

b. Skala hierarki

Dalam suatu organisasi harus ada garis kewenangan yang jelas dari pimpinan, pembantu pimpinan, hingga pelaksana sehingga dapat mempertegas dalam pendelegasian wewenang dan pertanggungjawaban, dan akhirnya menunjang efektivitas jalannya organisasi secara keseluruhan.

c. Kesatuan perintah

Dalam hal ini, seseorang hanya menerima perintah atau bertanggung jawab kepada seorang atasan.

d. Pendelegasian wewenang

Seorang pemimpin mempunyai kemampuan terbatas dalam menjalankan pekerjaannya sehingga perlu dilakukan pendelegasian wewenang kepada bawahannya. Pejabat yang

diberi wewenang harus dapat menjamin tercapainya hasil yang diharapkan. Dalam pendelegasian, wewenang yang dilimpahkan meliputi kewenangan dalam pengambilan keputusan, melakukan hubungan dengan orang lain, dan mengadakan tindakan tanpa minta persetujuan lebih dahulu kepada atasannya.

e. Pertanggungjawaban

Dalam menjalankan tugasnya, setiap pegawai harus bertanggung jawab sepenuhnya kepada atasan.

f. Pembagian pekerjaan

Untuk mencapai tujuannya, suatu organisasi melakukan berbagai aktivitas atau kegiatan. Agar kegiatan tersebut dapat berjalan optimal, dilakukan pembagian tugas atau pekerjaan yang didasarkan pada kemampuan dan keahlian masing-masing pegawai. Adanya kejelasan dalam pembagian tugas akan memperjelas pendelegasian wewenang, pertanggungjawaban, dan menunjang efektivitas jalannya organisasi.

g. Rentang pengendalian

Artinya bahwa jumlah bawahan atau staf yang harus dikendalikan oleh seorang atasan perlu dibatasi secara rasional. Rentang kendali ini sesuai dengan bentuk dan tipe organisasi. Semakin besar suatu organisasi dengan jumlah

pegawai yang cukup banyak, semakin kompleks rentang pengendaliannya.

h. Fungsional

Dalam suatu organisasi, seorang pegawai secara fungsional harus jelas tugas dan wewenangnya, kegiatannya, hubungan kerja, serta tanggung jawab dari pekerjaannya.

i. Pemisahan

Beban tugas pekerjaan seseorang tidak dapat dialihkan tanggung jawabnya kepada orang lain.

j. Keseimbangan

Maksudnya keseimbangan antara struktur organisasi yang efektif dan tujuan organisasi. Dalam hal ini, penyusunan struktur organisasi harus sesuai dengan tujuan organisasi tersebut, yang akan diwujudkan melalui aktivitas yang akan dilakukan. Organisasi yang aktivitasnya sederhana (tidak kompleks), seperti koperasi di desa terpencil maka struktur organisasinya berbeda dengan organisasi koperasi yang ada di kota besar, seperti Jakarta, Bandung, atau Surabaya.

k. Fleksibilitas

Organisasi harus senantiasa melakukan pertumbuhan dan perkembangan sesuai dengan dinamika organisasi (*internal factor*) dan juga karena adanya pengaruh dari luar organisasi (*external factor*) sehingga organisasi mampu menjalankan fungsi dalam mencapai tujuannya.

1. Kepemimpinan

Dalam organisasi diperlukan kepemimpinan. Dengan kata lain, sebuah organisasi mampu menjalankan aktivitasnya karena adanya proses kepemimpinan yang digerakkan oleh pemimpin organisasi tersebut.

Menurut Yayat (2004) agar organisasi dapat mencapai tujuannya dengan efektif dan efisien, ada beberapa asas pokok yang dapat dijadikan pedoman, antara lain:

- a. perumusan tujuan;
- b. pembagian tugas pekerjaan;
- c. pendelegasian kekuasaan;
- d. rentang pengawasan;
- e. tingkat pengawasan;
- f. kesatuan perintah dan tanggung jawab;
- g. tujuan organisasi; mempunyai syarat-syarat :
 - 1) *specific*, memiliki ciri-ciri jelas mengenai batas tujuan yang akan dicapai;
 - 2) *realistic*, sesuai dengan realitas atau kenyataan;
 - 3) *moderate*, untuk mencapai suatu tujuan, terkandung risiko yang tidak terlalu berat;
 - 4) *challenging*, merupakan tantangan;
 - 5) *measurable*, tujuan harus dapat diukur, misalnya volume produk ditingkatkan 25% dari produk tahun lalu;

- 6) *time phased*, kurun waktu yang jelas dengan penjadwalan kerja yang cermat.

3. Tipologi Organisasi

Tipologi organisasi adalah pengelompokan tipe atau jenis organisasi, yang dapat dilakukan dengan menggunakan kriteria sebagai berikut :

- a. Berdasarkan jumlah orang yang memegang tampuk pimpinan

- 1) Bentuk tunggal

Kebaikannya adalah bahwa segala sesuatu dapat diputuskan dengan cepat. Pimpinan tidak harus berunding dengan pihak lain karena ia memegang kekuasaan dan tanggung jawab sepenuhnya. Keburukannya adalah jika pemimpin tidak mempunyai pengetahuan yang luas, kurang berani bertindak, lambat berpikir dan bertindak, kecepatan dan ketegasan bertindak dari organisasi tidak dapat dicapai.

- 2) Bentuk komisi

Pimpinan organisasi merupakan suatu dewan yang terdiri atas beberapa orang. Kebaikan bentuk ini adalah:

- a) adanya pembagian tugas di antara anggota dewan sehingga memungkinkan semua bidang tugas mendapat perhatian sepenuhnya;

- b) keputusan-keputusan yang diambil oleh anggota berjumlah lebih dari seorang cenderung lebih tepat daripada hanya berdasarkan pertimbangan satu orang;
- c) adanya kerja sama yang erat untuk memikul tanggung jawab bersama.

Adapun keburukannya adalah:

- a) keputusan tidak dapat diambil dengan cepat;
 - b) menghasilkan tindakan pimpinan yang kurang tegas karena keputusan merupakan hasil dari pemikiran beberapa orang sebagai satu kesatuan;
 - c) anggota sering berlindung di balik keputusan tersebut untuk menghindarkan tanggung jawab.
- b. Berdasarkan lalu lintas kekuasaan
- 1) Bentuk lurus (organisasi lini)

Menurut G. R. Terry (1964:389), dalam bukunya *The Principle of Management*, kebaikan bentuk lurus, antara lain:

- a) keputusan dapat diambil dengan cepat;
- b) penyampaian informasi dapat dilakukan dengan cepat;
- c) memungkinkan terbentuknya manager yang terlatih;
- d) hubungan kekuasaan antarbagian organisasi jelas dapat dipahami.

Adapun keburukannya, antara lain:

- e) penumpukan pekerjaan di tangan seseorang;
- f) tidak memungkinkan spesialisasi;
- g) memungkinkan penyelesaian masalah membutuhkan proses lama;
- h) anggota manajer sulit diganti;
- i) kurang waktu untuk memerhatikan perencanaan dan pengembangan serta pengawasan yang bersifat menyeluruh.

2) Bentuk lini dan staff

Untuk mengatasi kelemahan dan kekurangannya, para manajer mengangkat sejumlah ahli yang disebut staff. Anggota staff adalah anggota yang memiliki hak untuk memberikan bahan-bahan per- timbangan atau nasihat kepada pimpinan. Adapun anggota lini adalah anggota organisasi yang memiliki hak perintah kepada bawahan-bawahannya di dalam jalur lini.

3) Bentuk fungsional

Kelebihan bentuk ini adalah pejabat menjadi lebih cakap dalam bidang pekerjaannya, sedangkan keiemahannya kccrdinasi menjadi lebih sukar dilaksanakan karena saluran perintah yang menyilang rnenyebabkan setiap bawahan bertanggung jawab pada lebih dari satu orang atasan.

- c. Berdasarkan sifat hubungan personal
 - 1) Organisasi formal, yaitu organisasi yang memiliki bentuk kerja sama antara dua orang atau lebih yang diatur dan dipolakan secara resmi untuk mencapai tujuan bersama.
 - 2) Organisasi informal, yaitu organisasi hasil keseluruhan hubungan pribadi. yang terjalin antarindividu ataupun antarkelompok manusia.
- d. Berdasarkan tujuan

Organisasi ini dapat dibedakan, yaitu organisasi yang bertujuan mencari keuntungan (*profit oriented*) dan organisasi sosial (*nonprofit oriented*).
- e. Berdasarkan sektor sosial

Berdasarkan sektor sosial, organisasi terdiri atas organisasi pendidikan, organisasi kesehatan, organisasi pertanian, dan sebagainya.
- f. Berdasarkan fungsi atau tujuan yang dilayani (Parson, 1960)
 - 1) Organisasi produksi, yaitu organisasi yang berupaya membuat sesuatu yang dikonsumsi oleh masyarakat umum.
 - 2) Organisasi yang berorientasi pada tujuan politik.
 - 3) Organisasi bersifat integratif, yaitu organisasi yang berupaya mengatasi konflik dan mengembangkan motivasi untuk mencapai organisasi serikat kerja.

- 4) Organisasi pemelihara, yaitu organisasi yang berupaya untuk mempertahankan kesinambungan kehidupan masyarakat melalui kegiatan pendidikan, budaya, dan kegiatan-kegiatan lain yang bersifat ekspresif.

4. Urgensi, Visi Dan Misi Organisasi

Organisasi merupakan kumpulan orang yang bekerja sama dan memiliki satu tujuan yang ingin dicapai. Oleh karena itu jika berbicara mengenai sebuah organisasi kita tidak terlepas dari peranan visi dan misi. Tanpa visi dan misi, sebuah organisasi bagaikan berjaian tanpa tujuan yang jelas. Tanpa visi dan misi yang kuat, organisasi berada dalam keadaan yang tidak terkontrol dan tidak terarah.

Nanus (1992) mengatakan, "*A vision in realistic, credible, attractive future for your organization*". Visi senantiasa berurusan dengan masa depan yang lebih dikehendaki oleh organisasi. Visi mengandung arti! pandangan atau wawasan tentang jati diri yang berorientasi ke depan. Visi merupakan pedoman yang merupakan gambaran masa yang akan datang untuk mencapai tujuan.

Adapun misi merupakan kegiatan-kegiatan yang digunakan untuk melaksanakan visi yang telah disepakati. Gultom (1995) mengatakan misi merupakan tugas atau kewajiban yang harus dilaksanakan untuk mewujudkan visi.

Menurut Nanus (1992), dalam mewujudkan visi, sebuah organisasi memerlukan seorang pemimpin yang bertindak sebagai juru bicara dan change agent bagi visi tersebut. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus mempunyai visionary leadership di tengah masyarakat dan daerahnya. Dalam mewujudkan *visionary leadership*, Lhalaw (1998) mengatakan ada tiga syarat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu:

- a. mengomunikasikan visinya agar diketahui semua anggota organisasi;
- b. membangun jejaring, baik di dalam maupun di luar organisasi untuk menumbuhkan rasa percaya dan consensus terhadap visi tersebut;
- c. memersonafikasikan visi dengan jalan membuat semua tindakan dan perilaku konsisten dengan visi tersebut. Dengan visi dan misi yang kuat dan terarah, organisasi dapat melakukan perencanaan secara sistematis dan terpadu guna membangun kinerja yang lebih baik' terarah.

Ketika berbicara tentang strategi atau tujuan jangka panjang perusahaan, kita mengaitkannya dengan visi dan misi organisasi. Perbedaan visi dan misi biasanya dijelaskan dengan perbedaan kata "apa" (untuk visi) dan "mengapa" (untuk misi). Visi adalah jawaban atas pertanyaan/'Apa yang ingin kita capai?' Adapun misi menjawab pertanyaan "Mengapa kita ada

dalam bisnis ini" Misi menjelaskan alasan keberadaan organisasi.

Di samping common sense visi dan misi, James C. Collins dan Jerry I. Porras mengangkat gagasan spektakuler tentang pentingnya suatu tujuan yang disebutnya *Big Hairy Audacious Goal* (BHAG). Berbeda dari visi dan misi, BHAG (baca: bihej) belum banyak dikenal. Jika dipahami latar belakang pemikirannya, BHAG justru lebih sesuai untuk dijadikan tujuan jangka panjang perusahaan. Ide ini disampaikan oleh Collin dan Porras dalam karya *best seller* internasional yang fenomenal, *Built to last : Successful Habits of Visionary Companies*. Buku ini menduduki *best seller list* di *Business Week* selama lebih dari delapan belas bulan.

Tidak sedikit orang bertanya-tanya "Mengapa harus repot dengan rumusan tujuan?" Masih ada sekelompok orang yang menganggap rumusan strategi atau tujuan hanyalah formal statement yang selayaknya ada untuk menghiasi dinding kantor karena begitulah tradisi yang berlaku. Mereka berpikir bahwa lebih baik menggunakan waktu untuk memikirkan apa yang bisa dilakukan untuk memajukan bisnis perusahaan. Dua pola pikir ini menjelaskan perbedaan antara jalan pikiran seorang saintis dan filsuf. Sains mencari sebab-sebab terdekat (*causa proximo*), sedangkan filsafat mencari sebab-sebab terpalam (*causa ultimo*).

Dengan demikian, betapa pentingnya awareness atas strategi dan tujuan organisasi yang jelas dan terpilah. Mungkin hal ini lebih merupakan resensi atas buku *Built to Last* karena sebagian besar gagasan diambil dari sana. Buku ini membuat penulis manggut-manggut ketika membacanya. Berikut akan diuraikan selang pandang terhadap visi, misi, dan BHAG. Dengan paparan ketiga hal tersebut, kiranya menjadi jelas maksud dari tujuan jangka panjang suatu perusahaan (organisasi).

a. Visi (*Vision*)

Terminologi "visi" sangat problematis karena tidak ada definisi yang disepakati bersama. Collin-Porras yang lama bergelut dengan istilah "Visi" merasa tidak jelas apakah "visi" betul-betul ada? Jika ada, apakah visi itu sebetulnya? Dari mana asalnya? Bagaimana organisasi dapat melakukan hal-hal yang visioner? Sejumlah kalangan menganggap visi sebagai bola kristal yang menggambarkan pasar masa depan. Kalangan lain melihatnya berada dalam kerangka teknologi atau visi produk (misalnya Macintosh). Sebagian lain masih mengaitkan visi dengan nilai, maksud, misi, tujuan, dan citra dari suatu tempat kerja yang ideal. Kecuali jika kita sengaja "memaksakan" pemahaman "visi sebagai visi saja (titik)" penggalan makna visi sebetulnya lebih membingungkan daripada mendatangkan pencerahan.

Pengertian visi adalah suatu pandangan yang jauh tentang tujuan harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Aplikasi konsep visi ini biasanya digunakan pada konteks individu, lembaga atau organisasi. Orang-orang yang

memiliki visi dapat melihat lebih jauh dari apa yang ada dan apa yang dapat terjadi. Dengan memiliki visi, kita lebih mampu menggunakan akal pikiran untuk mengejar sesuatu yang baik, menuju arah yang benar dan tidak berpikir secara pragmatis dalam menentukan pilihan atau jalan yang akan ditempuh. Oleh karena itu, kita harus mengetahui terlebih dahulu tentang diri kita (baik dalam konteks individu, lembaga, atau organisasi) dan fungsi dan tugas kita berada saat itu. Kita dapat menentukan arah berjalan dengan alasan-alasan yang bisa dipertanggungjawabkan. Visi merupakan pengarah tujuan yang terbaik dari imajinasi kreatif dan merupakan motivasi utama dari tindakan utama. Visi adalah kemampuan untuk melihat realitas yang kita alami saat ini, untuk menciptakan dan menemukan sesuatu yang belum ada, dan menjadikan diri kita sebagai seseorang yang saat ini belum terwujud.

Goals dan *objectives* sering diringkas dalam suatu pernyataan misi atau pernyataan visi. Suatu pernyataan visi menggambarkan peta ke mana Anda ingin berada pada

masa yang akan datang. Visi menggambarkan bagaimana Anda melihat peristiwa-peristiwa dalam 10 atau 20 tahun yang akan datang jika segala sesuatu berjalan seperti yang Anda harapkan. Suatu pernyataan misi dan pernyataan visi adalah sama, kecuali pernyataan misi tersebut lebih dekat. Misi memerinci apa yang hendak Anda lakukan sekarang untuk mencapai tujuan Anda. Misalnya pernyataan misi singkat Ford "Kualitas adalah pekerjaan nomor satu" Akan tetapi, kebanyakan dari pernyataan misi lebih terperinci menggambarkan apa yang akan dilakukan, untuk siapa, dan mengapa.

Menurut hasil penelitian Jones dan Kahaner (1999), para manajer lebih menyukai pernyataan misi daripada alat apa pun yang lain karena memungkinkan untuk membuat perbedaan dalam hal apakah sebuah perusahaan sukses atau gagal.

Tidak sedikit pakar yang telah berbicara mengenai visi.. Burt Nanus dalam bukunya *Visionary Leadership*, melihat visi terdiri atas sedikit pandangan ke depan, sedikit pemahaman mendalam, banyak imajinasi, dan penentuan. Visi adalah sebuah cita-cita besar yang diyakini bersama. Pengertian "diyakini bersama" mendapat tekanan karena seberapa pun bagus suatu visi, tidak akan berarti jika hanya terbenam dalam benak pemimpin, tanpa dikomunikasikan kepada anggota organisasi. Visi lebih merupakan suatu impian yang hendak dicapai pada masa

mendatang. Karena masih daia m bentuk impian, gambarannya masih kurang je las, sekalipun mempunyai arah tempuh yang jelas. Mungkin problematika ini yang menyebabkan orang kurang menaruh minat serius pada hal yang satu ini.

b. Misi (*Mission*)

Seperti telah dikatakan di atas, misi adalah alasan mengaoa kita ada, *the ground of being* dari suatu organisasi. Berbeda dari visi yang merupakan impian tentang segala hal yang hendak dicapai ke depan, misi mempertanyakan, "Untuk apa suatu organisasi berada, dan apa perannya di dunia" Topik ini penting sekali. Dalam beberapa dekade terakhir, hal ini telah menyita banyak waktu dan dana perusahaan untuk merancang berbagai visi, misi, nilai, aspirasi, dan sebagainya. Telah menjadi tren bagi banyak perusahaan untuk secara formal merumuskan *vision statement* ataupun *mission statement*-nya. Namun, banyak perusahaan memiliki *mission statement*, tetapi tidak mempunyai *a sense of mission*. LagHagi, pernyataan formal itu hanya propaganda. Misi yang didukung oleh *a sense of mission* akan menimbulkan sense tentang arah yang menjadi pedoman bagi perilaku karyawan.

Collin dan Porras, melalui riset panjang dan mendalam, menemukan bahwa ternyata bukan *statement-statement* formal (seberapa pun bagusnya) yang menentukan suatu perusahaan menjadi perusahaan

visioner. Dua pakar ini menegaskan bahwa keberhasilan banyak perusahaan besar di Amerika (beberapa di Jepang) tidaklah disebabkan oleh gagasan yang hebat, atau pemimpin visioner yang karismatik, atau perencanaan strategi yang canggih dan kompleks, atau karena andal melawan kompetitor. Akan tetapi, keberhasilan mereka disebabkan oleh dua faktor, yaitu sesuatu yang mendorong kemajuan dan sesuatu yang mempertahankan nilai-nilai dasar (inti). Dua faktor ini berada dalam keseimbangan yang saling mengisi (konsep *yin-yang* filsafat Cina). Gagasan ini menggiring kita pada alternatif visi dan misi: *Big Hairy Audacious Goal!*

Setiap organisasi pasti mempunyai visi, misi, dan tujuan yang akan menentukan arah organisasi. Tanpa visi, misi, dan tujuan, kinerja organisasi akan berjalan acak dan kurang jelas serta mudah berubah dan diombang-ambingkan oleh situasi eksternal.

Misi adalah pernyataan tentang segala sesuatu yang harus dikerjakan oleh lembaga dalam usahanya mewujudkan visi. Dalam operasionalnya, orang berpedoman pada pernyataan misi yang merupakan hasil kompromi interpretasi visi. Misi merupakan sesuatu yang nyata untuk dituju dan dapat pula memberikan petunjuk garis besar cara pencapaian visi. *Tujuan* merupakan penjabaran atau implementasi dari pernyataan misi dan sesuatu yang akan dicapai atau dihasilkan pada kurun

waktu tertentu dalam suatu organisasi perusahaan. Tujuan juga dirumuskan dalam dua bentuk, yaitu tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang. Perbedaan kedua terletak dalam waktu pencapaian dan cara penulisannya. Tujuan jangka pendek biasanya lebih spesifik dibandingkan jangka panjang.

Pernyataan misi perusahaan kadang-kadang disebut pernyataan nilai, credo, atau prinsip perusahaan sebagai lampu pembimbing keuangan perusahaan yang operasional dan etis. Misi bukan moto atau slogan, melainkan mengutarakan tujuan, impian, perilaku, budaya, dan strategi perusahaan melebihi dokumen apa pun. Pernyataan misi dengan cepat dapat memberi tahu cara perusahaan dapat bertindak.

Pernyataan misi bukan hanya konsep dan falsafah yang dirancang, melainkan gagasan yang dipikirkan secara matang dan cermat. Dengan demikian, pernyataan misi dapat membantu perusahaan mencapai dan melampaui impian keuangan mereka, memperlakukan karyawan mereka dengan baik, membebaskan perusahaan dari krisis, dan memperlihatkan ke luar hal yang benar untuk dilakukan. Pernyataan misi dapat dibandingkan sebagai peta jalan untuk jalan raya.

Pada tahun 1930-an, menurut hasil penelitian Jones dan Kahaner (1999: 7), banyak perusahaan menulis atau menulis kembali pernyataan misi mereka dengan adanya

rekayasa ulang, perampingan, dan restrukturisasi secara mendasar. Mereka memerlukan falsafah baru untuk mengatasi iklim bisnis yang senantiasa berubah, yang mencakup kesadaran atas keragaman budaya, pemberdayaan pekerja, globalisasi, fungsi pelayan lingkungan, mutu total, kerja sama tim, dan penekanan pada pelanggan. Pernyataan misi digunakan sebagai alat menghimpun pasukan dan memberlakukan budaya atau perilaku perusahaan.

Beberapa contoh pernyataan misi perusahaan adalah sebagai berikut.

- 1) **AT&T:** Rasa hormat kepada individu, pengabdian untuk membantu... pelanggan, standar integritas tinggi, inovasi, dan kerja sama tim.
- 2) **Boeing:** Misi jangka panjang menjadi perusahaan penerbangan ruang angkasa nomor satu di dunia, perusahaan industri utama dalam pengertian mutu, kemampuan memperoleh keuntungan, dan pertumbuhan.

3

MANAJEMEN

A. Definisi Umum Manajemen

Definisi manajemen secara umum berbunyi tidak seragam oleh karena tiap sarjana/ahli administrasi mengemukakan definisi mereka masing-masing. Namun demikian yang penting adalah, bahwa unsur-unsur yang terdapat di dalamnya sama.

1. Encyclopedia Of The Social Sciences :

".....the process by which the execution of a given purpose is put into operation and supervised"

(".....adalah proses yang mana pelaksanaan daripada suatu tujuan tertentu diselenggarakan dan diawasi).

2. Koontz & O'Donnel:

".....getting things done through the efforts of other people, and that function breaks down into at least two major responsibilities, one of which is planning the other control."

(".....mencapai fungsi tersebut dapat dipecah sekurang-kurangnya menjadi dua tanggung-jawab utama, satu adalah perencanaan dan yang lain adalah pengawasan.

3. George Terry:

".....*the accomplishing of a predetermined objectives through the efforts of other people*"

(".....mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu dengan mempergunakan kegiatan orang lain").

Dari ketiga contoh definisi di atas, walaupun bunyinya berbeda, tetapi di dalamnya terdapat persamaan pokok tentang:

1. Manajemen mempunyai satu tujuan tertentu
2. Untuk mencapai tujuan tersebut, manajemen tidak melakukan kegiatan-kegiatan sendiri tetapi mempergunakan orang-orang lain.

Dengan mengingat definisi-definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa setiap ada kegiatan untuk mencapai tujuan tertentu dan tidak dilakukan sendiri tetapi dilakukan oleh orang-orang lain, itulah manajemen.

B. Definisi Manajemen Ilmiah

".....*characterized and guided by the use of science and the scientific methods.*"

(=manajemen ilmiah adalah manajemen yang bercirikan keilmuan dilaksanakan dengan mempergunakan ilmu pengetahuan serta metode- metode ilmiah).

Adapun ciri-ciri ilmiah yang dimaksud oleh definisi tersebut akan dapat diikuti dalam pasal-pasal dan bab berikutnya.

C. Fungsi-Fungsi Manajemen (*Management Functions*)

Yang dimaksudkan dengan fungsi-fungsi dasar manajemen atau juga disebut fungsi-organik-manajemen, adalah kegiatan-kegiatan pokok yang berurutan dan saling berkaitan serta membentuk suatu proses yang disebut "Proses Manajemen". Walaupun terdapat perbedaan jumlah, sistematika dan istilah tentang penggolongan fungsi dasar manajemen ini, tetapi unsur-unsur di dalamnya sama.

1. HENRI FAYOL mengemukakan fungsi-fungsi (unsur-unsur) manajemen menjadi 5 (lima) yaitu: *Planning, Organizing, Commanding, Coordinating, Controlling* (POC3)
2. KOONTZ & O'DONNELL menggolongkan menjadi : *Planning, Organizing, Staffing, Directing, Controlling*.
3. GEORGE R. TERRY Hanya membuat 4 (empat) penggolongan menjadi: *Planning, Organizing, Actuating dan Controlling* (POAC)
4. LYNDALL URWICK memberikan 6 (enam) fungsi dasar : *Forecasting, Commanding, Planning, Organizing, Coordinating dan Controlling*.
5. ALLAN A. LOUIS menggolongkan fungsi-fungsi dasar manajemen lebih terperinci, walaupun hanya berkisar pada 4 (empat) pokok-pokok penggolongan seperti di bawah ini :

- a. *Management Planning* (perencanaan manajemen)
 - 1) meramalkan (*forecasting*)
 - 2) menentukan tujuan (*establishing objectives*)
 - 3) menetapkan urutan kegiatan (*programming*)
 - 4) menyusun tata-waktu (*scheduling*)
 - 5) menyusun anggaran belanja (*budgeting*)
 - 6) mengembangkan prosedur (*developing procedure*)
 - 7) menetapkan & menafsirkan kebijaksanaan-kebijaksanaan (*establishing & interpreting policies*)
- b. *Management Organizing* (pengorganisasian)
 - 1) merancang struktur organisasi
 - 2) menetapkan delegasi wewenang dan tanggung jawab
 - 3) menetapkan hubungan-hubungan
- c. *Management Leading* (memimpin)
 - 1) mengambil keputusan (*decision making*)
 - 2) mengadakan komunikasi (*communication*)
 - 3) memberikan motivasi
 - 4) memilih orang-orang (*selecting people*)
 - 5) memperkembangkan orang-orang (*developing people*)
- d. *Management Controlling* (pengawasan)
 - 1) Perkembangan ukuran hasil-hasil pekerjaan (*developing performances standard*)
 - 2) mengukur hasil-hasil pekerjaan
 - 3) penilaian hasil-hasil (*evaluating results*)

4) pengambilan tindakan perbaikan (*taking corrective action*)

(Bagi para manager/pimpinan yang ingin menerapkan proses manajemen ilmiah untuk tahap pertama, teori Allana Louis ini dapat diikuti karena di dalamnya terdapat perincian praktis)

Dari contoh-contoh penggolongan fungsi-fungsi dasar manajemen itu, dapat diketahui adanya perbedaan dan persamaan antara satu danlainnya. Persamaan penggolongan tersebut, terletak pada "PLANNING, ORGANIZING, dan CONTROLLING".

Betapapun adanya perbedaan itu, namun beda tersebut tidak bersifat prinsipil, karena perbedaannya hanya terletak pada penggunaan istilah serta jumlah saja.

Adapun uraian fungsi-fungsi dasar manajemen yang kaya akan saya ketengahkan di sini, adalah fungsi-fungsi dasar TERRY, karena bersifat lebih praktis daripada yang lainnya.

a. PLANNING (Perencanaan)

Merupakan fungsi dasar yang pertama daripada kegiatan manajemen sehingga tanpa adanya planning, maka secara tegas dapat dikatakan uahwa proses manajemen TIDAK ADA. Berjalannya proses manajemen harus di atas landasan planning.

Suatu kenyataan yang tak dapat diingkari, bahwa masih sering kita dengar ungkapan-ungkapan kira-kira berbunyi :

"Untuk apa membuat planning/perencanaan, tokh nanti dalam prakteknya akan sama sekali lain, dan rencana-rencana itu tidak jalan."

Contoh cetusan kata-kata di atas, sebetulnya hanya disebabkan karena tidak dimengertinya akan "apa" arti planning, bagaimana cara membuatnya, dan berapa nilai serta peranan planning.

Sebelum lanjut kita bicarakan masalah Planning ini, terlebih dulu marilah kita mengingat kembali pelajaran BAHASA khususnya Peribahasa.

Indonesia mengenal : "PIKIR DULU PENDAPATAN,
SESAL KEMUDIAN T!ADA
BERGUNA."

Inggris mengatakan : "LOOK BEFORE YOU LEAP"

Belanda menyatakan : "BEZINT EER GIJ BEGINT"

Peribahasan-peribahasa tersebut mengandung pengertian bahwa sebelum kita berbuat sesuatu, kita harus memikirkan dan mempertimbangkannya segala sesuatu yang akan kita lakukan.

Sekarang, apabila kita pinjam intisari peribahasa tersebut untuk tindakan-tindakan administrasi yang

dilakukan oleh manajemen, maka penampilannya adalah Planning/Perencanaan.

Untuk memperoleh pengertian tentang planning, di bawah ini beberapa contoh definisinya :

HENRI FAYOL : "Planning adalah melihat kedepan untuk mengetahui atau memfirasat apa yang akan terjadi, apa yang akan dibutuhkan di hari depan, dan firasat/feeling itu menentukan apa yang harus dibuat, pendirian apa yang harus dipegang nanti, sampai di mana harus bergerak, dan sebagainya."

LEPAWSKY : "Perencanaan dikasifiir oleh adanya tingkah laku untuk melihat ke muka yang rasional dan adanya suatu tehnik untuk menyerahkan suatu rencana-kerja."

SUKARDI : "Perencanaan adalah perencanaan yang teratur dan sistematis untuk tindakan administrasi selanjutnya memuat perumusan dasar serta susunan rangkaian tindakan "di masa datang untuk tindakan administrasi selanjutnya memuat perumusan

dasar-dasar serta susunan rangkaian tindakan di masa datang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan."

Mengingat definisi di atas, dapatlah ditarik kesimpulan bahwa Planning/Perencanaan :

- 1) merupakan kegiatan rokhaniyah/intelektual sebelum melakukan kegiatan fisik.
- 2) merupakan kegiatan mental yang memerlukan pemikiran, imajinasi dan kesanggupan melihat ke depan/meramal (*forecasting*), oleh karena planning dibuat untuk masa mendatang.
- 3) harus dibuat berdasarkan fakta, data dan informasi konkrit serta tidak berdasarkan emosi atau keinginan semata-mata.

Berdasarkan pengertian di atas, maka dalam proses perencanaan perlu diperhatikan beberapa patokannya, yang dalam teori manajemen/administrasi disebut :

PLAN NING PREMISES, yaitu :

- 1) Sebelum planning dibuat, terlebih dahulu perlu diketahui tentang sumber-sumber yang telah tersedia dan yang akan disediakan. Adapun yang dimaksud dengan "sumber-sumber" di sini adalah manusia/anggota dengan jumlah dan kemamouannya,

keuangan serta materil yang digunakan sebagai sarana kerja.

- 2) Hendaknya ada perhatian terhadap situasi dan kondisi intern maupun extern organisasi, baik yang sifatnya bisa menghambat maupun yang bisa mendorong kemajuan organisasi.
- 3) Pembuat rencana harus dapat dipertanggungjawabkan, baik secara intern maupun ekstern organisasi.

Selain "Premises" tersebut yang harus diingat, daiam mengisi fungsi perencanaan. hendaknya memandang proses perencanaan sebagai satu rangkaian "pertanyaan" yang harus bisa dijawab dengan memuaskan.

Dalam hal ini, approach (pendekatan) perencanaan dilakukan dengan menggunakan harus : 5 W + H,yaitu :

- 1) Tindakan/kegiatan-kegiatan apakah yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan? (WHAT)
- 2) Mengapa kegiatan itu dilakukan ? (WHY)
- 3) Siapa yang harus melakukannya ? (WHO)
- 4) Kapankah kegiatan itu akan dilakukan ? (WHEN)
- 5) Dimanakah kegiatan itu akan dilakukan ? (WHERE)
- 6) Bagaimanakah kegiatan tersebut dilaksanakan ? (HOW)

Dalam menjawab "the HOW" ini,jawaban akan meliputi masalah- masalah yang menyangkut metode kerja, prosedur, anggaran belanja, tenaga kerja dan sebagainya.

Selanjutnya, patut pula diperhatikan SIFAT-SIFAT perencanaan, yaitu :

- 1) Planning harus bersifat rasional, artinya harus dapat dilaksanakan (*workable*).
- 2) Sederhana, yang berarti mudah dimengerti dan tidak menimbulkan salah tafsir.
- 3) Flexible, maksudnya dapat menyesuaikan diri dengan keadaan- keadaan baru.
- 4) Kontinyu, artinya terus/selalu dapat mengikuti perkembangan masyarakat.

Dengan bahasan singkat dan bersifat elementer itu, jelas kiranya, tentang peranan planning dalam proses manajemen.

b. Organizing (Pengorganisasian)

Setelah planning, maka kegiatan-manajemen selanjutnya adalah ORGANIZING, yaitu menyusun pembagian kerja di dalam struktur tersebut, yang disertai penetapan batas-batas otoritas (wewenang) yang dianggap perlu untuk melaksanakan tugas masing-masing.

Tindakan-tindakan dasar yang harus diperhatikan dalam melaksanakan fungsi organizing ini adalah MEMBAGI & MENGGKOMBINIR.

Jelasnya, dalam tindakan MEMBAGI, jenis-jenis pekerjaan terlebih dahulu hendaknya dianalisa dan dipecah menjadi aktivitas bagian. Setelah itu dalam tindakan meng-KOMBINIR, pecahan- pecahan aktivitas yang sejenis dikelompokkan secara tepat, agar tidak terjadi adanya "*dub/eurs*" maupun "*overlap*" (tumpang tindih).

Sebagai akibat adanya organizing itu, terdapatlah orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Dan setiap orang, memiliki skill, pengalaman, ambisi serta sikap tertentu yang kesemuanya direfleksikan oleh struktur organisasi.

Penting untuk diperhatikan, bahwa organizing yang baik menyebabkan adanya per.dayagunaan alat-alat dengan baik, tumbuhnya saling pengertian antara atasan dan bawahan serta tumbuhnya kesadaran para pekerja terhadap tugasnya.

c. *Actuating* (Penggerakan)

Merupakan proses kegiatan untuk menggerakkan para pelaksana supaya mau/suka dan berusaha serta dapat bekerja sesuai dengan perencanaan dan usaha-usaha organisasi, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam hal tersebut, yang harus mendapatkan perhatian pertama-tama adalah faktor manusia.

Untuk memperkembangkan potensi mereka, maka mereka harus memperoleh kesempatan yang tepat, bantuan dan dorongan yang cukup.

Sebagai individu, para pegawai mempunyai perbedaan-perbedaan dalam tujuan, penilaian tentang hasil kerja yang dicapainya serta keinginannya.

Namun, di antara sekian jumlah keinginan-keinginan yang berbeda itu ada keinginan-keinginan mereka yang sama dan dapat dijadikan pegangan bagi Pimpinan, antara lain :

- 1) Mendapatkan kesempatan yang maju
- 2) Kepastian mengenai tugas/pekerjaan
- 3) Penghargaan sebagai individu
- 4) Pekerjaan yang interesan dan kondisi kerja yang menyenangkan
- 5) Jam-jam kerja serta perigupahan yang layak
- 6) Diterima sebagai anggota kelompok kerja
- 7) Kepemimpinan yang efektif

d. Controlling (Pengawasan)

Pada akhirnya, terhadap segala sesuatu yang telah dikerjakan, perlu diadakan suatu proses kegiatan yang merupakan kelanjutan (*follow-up*) yaitu CONTROLLING (Pengawasan).

Fungsi pengawasan ini digunakan/ditujukan untuk mengetahui sampai di mana Planning dapat dilaksanakan, dan adakah kesulitan-kesulitan serta hambatan-hambatan yang ditemui.

Ini berarti bahwa fungsi pengawasan sama pentingnya dengan fungsi perencanaan, dan oleh karenanya, untuk memudahkan pelaksanaan fungsi pengawasan, maka rencana-rencana kerja Organisasi harus diketahui oleh para aparatur pengawasan.

Banyak kekeliruan penafsiran terhadap fungsi pengawasan ini, yang berkisar pada masalah-masalah :

1) Adanya anggapan bahwa pengawasan merupakan kegiatan untuk mencari-cari kesalahan orang lain. Anggapan tersebut tentu saja tidak benar sebab berdasarkan pengertian- pengertian di atas, jelaslah bahwa unsur untuk pengawasan merupakan unsur pengecekan terhadap pelaksanaan perencanaan.

Harap diingat deflnisi manajemen KOONTZ & O'DONNEL yang menyatakan :

".....two major responsibilites, one of which is Planning the other Control."

2) Anggapan bahwa pengawasan hanya ditujukan pada masalah penggunaan keuangan saja. Jelas keliru!!!

Setiap perencanaan pasti menyangkut seluruh sarana manajemen yaitu :

"personil/MEN, keuangan/MONEY, Materiil, Mesin-mesin, Metode-metode kerja, Market (kalau perusahaan)."

Jadi, sasaran pengawasan, harus ditujukan kepada masalah- masalah 6 (enam) M tersebut.

- 3) Apakah fungsi pengawasan itu harus ada dalam setiap tingkat organisasi ataukah hanya harus adapada induk organisasi saja ? Di setiap tingkat organisasi, pasti ada pimpinannya, dan tiap-tiap pimpinan harus menjalankan proses manajemen, yang mana salah satu proses daripadanya adalah kegiatan pengawasan. Jadi, konsekwensi logis daripada pengertian tersebut menuntut adanya unsui pengawasan di setiap tingkat organisasi, yang bedanya hanya terletak pada luas-lingkupnya sesuai dengan besar atau kecilnya organisasi saja.

D. Unsur-Unsur, Prinsip-Prinsip, Tehnik Dan Sarana Manajemen

Sebelum lanjut pembahasan manajemen perlu dikenal beberapa terminologi (peristilahan) manajemen, untuk menghindarkan kekeliruan pengetrapan, terlebih-lebih karena

dalam pasal terdahulu telah ditengahkan bahwa FAYOL menyebut "fungsi-fungsi" manajemen sebagai "unsur".

Sebenarnya ada perbedaan antara "fungsi" dan "unsur". Mengenai fungsi-fungsi manajemen telah diuraikan secara singkat di atas.

1. UNSUR-UNSUR Manajemen atau juga disebut ELEMENT-ELEMENT manajemen mencakup segi-segi yang berhubungan dengan tujuan-tujuan kelompok yang mengadakan kerja-sama dengan mengikuti rencana-rencana yang mudah digariskan;

Mengorganisasikan sumber-sumber fisik untuk mencapai tujuan sesuai perencanaan yang mana di dalamnya tercakup segi-segi spesialisasi, delegasi. Wewenang dan sebagainya : pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang bersifat manajemen; serta pengawasan untuk men-check rencana-rencana terhadap pelaksanaannya.

2. PRINSIP-PRINSIP Manajemen, merupakan pedoman dan bimbingan untuk melaksanakan fungsi-fungsi Manajemen, Apabila ilmu Fisika dan ilmu Alam mempunyai hukum-hukumnya, maka Manajemen memiliki prinsip-prinsipnya. Jikalau hukum-hukum ilmu Alam/ilmu Fisika bersifat kaku, maka prinsip-prinsip manajemen mengandung variabel lebih banyak.

- 3. TEHNIK-TEHNIK Manajemen**, adalah prosedur yang digunakan untuk melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dan tidak boleh bertentangan dengan prinsip-prinsip manajemen.

Teknik Manajemen mengandung pengertian untuk menciptakan pertanyaan "Bagaimana melaksanakannya".

- 4. SARANA** Manajemen meliputi :

- a. Organisasi sebagai wadah seluruh aktivitas
- b. Manusia, uang, barang, mesin
- c. Sistem kerja (tata hubungan yang bulat daripada metode, teknik, prosedur kerja)
- d. Pengawasan dan Pasar (khusus NIAGA)

Pada hakekatnya, fungsi-fungsi, prinsip-prinsip dan sarana untuk segala macam manajemen itu sama; perbedaannya hanya terletak kepada : "sifat-sifatnya, jiwanya, lingkungannya dan tehniknya."

Dan kesemuanya itu tergantung akan macam daripada manajemen masing-masing atau klasifikasi manajemen masing-masing.

E. Penggolongan/Klasifikasi Manajemen

Untuk dapat mengadakan penggolongan Manajemen, digunakan beberapa kriteria berdasarkan tujuan-tujuannya,

segi-seginya masalah-masalah atau aspek-aspek yang hendak dijadikan pokok persoalan.

1. Penggolongan menurut JENIS, dititik beratkan pada filsafatnya atau menurut cara berfikirnya atau sifat-sifat tujuannya, yang mengakibatkan adanya perbedaan nilai, pengukuran, situasi-kondisi- mental, sikap. (*attitude*), personii, tingka laku (*behavior*), yaitu :

- Manajemen Pemerintahan
- Manajemen Kemiliteran
- Manajemen Perniagaar. (*Business*)
- Manajemen Kemasyarakatan/Sosial

2. Penggolongan menurut TINGKATAN, berdasarkan kedudukan masing- masing dalam organisasi, yang membawa adanya perbedaan dalam hal pandangan sikap, tingkah-!aku, daripada para :

- Top Manager/Admin!strator, yang menjalankan *administrative- management*.
- Executive Manager, yang menjalankan *management/operative management executive*
- Operative Manager, yang menjalankan tugas memimpin pekerjaan secara langsung (*operational management*)
- Supervisor, adalah upengamat" atau umumnya disebut mandor yang bertugas menjalankan *supervisory management*.

3. Penggolongan menurut FUNGSI, yaitu menurut kedudukan fungsionalnya di dalam organisasi atau sesuai dengan tugas pokoknya. Penggolongan ini dibagi menjadi 2 (dua) segi, yaitu :

a. Menurut sifat kegiatan yang dilakukan :

- 1) Line Manager, yang memimpin unit-unit kerja vertikal (*operation*)
- 2) Staff Manager, yang memimpin unit-unit kerja pembantu pimpinan dalam segi-segi yang memerlukan pemikiran/knowledge, umpamanya research, planning, auditing, dan sebagainya.
- 3) Auxiliary Manager, bertugas memimpin unit-unit kerja yang memberikan bantuan kepada operational unit secara teknis atau keahlian spesialisasi. Umpamanya kalau di pabrik, Power Unit Manager, Mechanic Unit Manager; kalau untuk perkantoran, Kepala Tata Usaha.

b. Menurut Materi atau Isi kegiatan-kegiatan :

Umpamanya : Kepala Personalia (Personnel Manager) Production Manager Finance Manager, dan sebagainya.

F. MANAJEMEN DAN MANAGER

Pasal terdahulu telah mengemukakan bahwa manajemen bersifat saling berhubungan dan isi-mengisi, serta membentuk suatu proses yang berbeda dari pada proses-proses lainnya. Oleh karenanya, manajemen bukanlah merupakan tujuan tetapi merupakan alat/*tool* untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sesuatu tugas yang diharuskan mencapai tujuan untuk membangun ekonomi standar sosial atau pemerintahan yang baik, merupakan tantangan bagi kecakapan dan kemampuan mempergunakan manajemen ilmiah. Untuk itulah maka prinsip-prinsip manajemen perlu dipergunakan agar terhindar dari kesalahan-dasar-manajemen.

Walaupun prinsip manajemen dapat disamakan artinya dengan hukum-hukum ilmu alam, namun ia bersifat fleksibel dalam penggunaannya untuk menghadapi situasi dan kondisi tertentu yang kadang-kadang banyak perubahan-perubahannya. Ini disebabkan karena lingkungan kegiatan yang satu tidak selalu sama dengan yang lainnya, dan dalam suatu kegiatan kadang sering harus terjadi perubahan-perubahan walaupun TUJUAN-nya tetap.

Dan kesemuanya itu dipertanggung-jawabkan kepada para tenaga pimpinan dalam suatu Badan Administrasi/Organisasi/Badan Usaha. Oleh karena pimpinan

bertugas melakukan proses manajemen, maka setiap pimpinan dapat juga disebut MANAJER.

Sebutan MANAGER hendaknya diterima dalam pengertian yang luas dan universal, serta berlaku bagi setiap Pimpinan mulai dari Pimpinan yang memimpin Organisasi kecil/sederhana sampai yang besar serta kompleks. Dengan begitu, maka sebutan MANAGER berlaku bagi : Presiden, Menteri, Direktur Jenderal, Gubernur, Panglima, Direktur Utama, Kepala Biro/Bagian, Kepala Jawatan, Kepala Sekolah, dan bahkan..... Lurah! Perbedaannya hanya terletak pada luas-lingkup daerah kekuasaan/wewenangnya, persyaratan yang menyangkut kualifikasi dan spesial isasinya.

G. Koordinasi (*Coordinating*)

Menanggapi penggolongan fungsi-fungsi Manajemen Fayol dan Urwick yang mana terdapat "fungsi coordinating", di sini akan sedikit dibahas tentang fungsi tersebut, mengingat betapa pentingnya koordinasi bagi organisasi dan manajemen bahkan merupakan fungsi pokok bagi manajer.

FAYOL menyatakan "*tocoordinate is to harmonized all activities of a concern so as to facilitate its working, its success.*" (Koordinasi adalah membuat seimbangya seluruh kegiatan dalam suatu badan usaha, sedemikian rupa, untuk memudahkan pekerjaan-pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan,)

KOONTZ & O'DONNEL berpendapat : "..... bahwa tujuan koordinasi adalah lebih tepat apabila " dianggap sebagai inti daripada manajemen, oleh karena terselenggaranya suatu keharmonisan usaha individual ke arah tercapainya tujuan-tujuan kelompok, merupakan sasaran/tujuan manajemen."

ALLAN LOUIS "Koordinasi menunjukkan adanya tindakan yang diambil oleh manajer untuk menjamin agar jenis-jenis pekerjaan yang berlainan atau suatu pekerjaan yang dilakukan oleh berbagai orang itu berlangsung dengan seimbang dan serasi, ke arah hasil terakhir yang telah ditetapkan."

Ketiga contoh pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa koordinasi itu merupakan suatu aktivitas untuk menyesuaikan perbedaan-perbedaan dalam pendekatan usaha/minat, dan menyelaraskan tujuan-tujuan serta tindakan-tindakan individu agar dapat mencapai tujuan bersama.

Adapun prinsip-prinsip koordinasi adalah :

1. Harus dicapai dengan jalan hubungan antara orang-orang secara pribadi dan horizontal (prinsip Gank-Plank, atau Direct Contact dalam hirarki)
2. Harus sudah dicapai dalam tahap permulaan perencanaan dan penentuan kebijaksanaan
3. Harus selalu diingat bahwa semua faktor dalam suatu organisasi/instansi adalah saling berhubungan

Sedangkan CARA-CARA Koordinasi, antara lain :

1. Walaupun cara ini sudah sangat kuno, namun masih banvak digunakan khususnya di pabrik-pabrik.
2. Untuk mencapai koordinasi, ditempatkan seorang supervisi (pengamat, foreman, shift leader)
3. Mempergunakan seorang penghubung (liai son officer)
4. Mengadakan rapat-rapat kelompok
5. Menggunakan komunikasi tertulis

4

WIBAWA, WEWENANG/KEKUASAAN & TANGGUNG JAWAB (AUTHORITY & RESPONSIBILITY)

Sebelum lanjut pembahasan bab ini, perlu dimengerti bahwa penterjemahan istilah "*authority*" dalam bahasa Indonesia sering kita jumpai sebutan-sebutan "wewenang", "kekuasaan", "kewibawaan" ketiga istilah tersebut sebenarnya serupa tetapi tidak sama. Oleh karenanya, dalam buku ini sengaja ketiga-tiganya saya gunakan agar didapat suatu pengertian daripadanya masing-masing.

A. Beberapa Pen Dapat Tentang Kewenangan (*Authority*)

HENRI FAYOL : hak memerintah & kekuasaan untuk membuat seorang pimpinan ditaati."

G.R. TERRY : *authority is the power of the right to act..."*

(...adalah kekuasaan dan hak untuk bertindak).

C. C.I. BARNARD : adalah ciri daripada suatu komunikasi/perintah dalam organisasi formal, yang menyebabkan

ia diterima oleh para anggota sebagai suatu perintah kepadanya untuk bertindak atau menentukan apa yang harus ia perbuat."

D. J.D. MOONEY : "..... bahwa memisahkan *authority* dengan *power* adalah perlu. Ini sama pentingnya dengan memisahkan pengertian *authority* dengan *leadership*. Power mengandung pengertian fisik yaitu kecakapan membuat sesuatu. Suatu pemilikan (*possession*) yang dimiliki dengan cara memperolehnya dari seseorang/sesuatu. Sedangkan *authority* adalah suatu hak.

Dengan mengingat pendapat-pendapat dan contoh di atas, maka kesimpulan yang dapat ditarik di dalamnya, bahwa "kekuasaan" dirasakan mengandung unsur paksaan dan bersifat fisik, sedangkan "wewenang" mengandung pengertian adanya kewajiban yang harus ditaati untuk melakukan tugas dan tanggungjawab.

Sedangkan istilah "kewibawaan" lebih dirasakan dalam segi rohaniyah dan kepribadian. Beda kewibawaan dan wewenang adalah, bahwa kewibawaan mempunyai aspek ke dalam sedangkan wewenang keluar. Adapun dalam hubungannya dengan manajemen, *authority* merupakan

dasarnya, sebab tanpa memperoleh authority seseorang tidak akan dapat melakukan kegiatan manajemen.

Dalam hal ini, authority dapat diartikan sebagai "wewenang" yang akibat daripadanya timbullah "kekuasaan" atau "hak" untuk bertindak sesuai yang diperlukan tugasnya.

B. Sumber-Sumber Wewenang/ Authority

1. Sumber-Sumber Hukum :

Disebut juga teori wewenang formil, sebab mempunyai segi-segi yuridis formil dan bersifat legal serta diatur dengan adanya surat-surat berkekuatan hukum, misalnya Surat Keputusan (=besluit).

Seseorang yang diangkat dalam suatu jabatan, menerima surat-surat jabatan, dan daripadanya diperoleh wewenang yang diperlukan untuk menunaikan tugas jabatannya.

2. Sumber Tradisi/Kebiasaan :

Adalah suatu pengesahan authority yang didasari rasa "percaya" dan adanya ' anggapan suci-tradisionil".

Sebagai contoh, adalah pemilihan Lurah di pedesaan.

Juga penobatan ratu/raja, disebabkan faktor keturunan.

Ciri tradisionil lainnya adalah pelantikan".

Setelah seseorang menerima surat keputusan, ia udah syah untuk menggunakan wewenangnya dalam tugasnya, walaupun tidak ada pelantikan.

Contoh wewenang yang bersumberkan tradisi, selain

seperti sudah digambarkan di atas, juga "penyerahan surat kepercayaan" bagi seorang Duta Besar/Duta Kepada Negara dimana Duta itu akan bertugas. Juga merupakan contoh wewenang bersumber tradisi.

3. Sumber Pelimpahan/Delegation :

Disebut juga *acceptance authority*. Seorang manajer/top manajer tidak mungkin menyelesaikan tugas- tugasnya seorang diri, oleh karenanya, ia perlu melimpahkan wewenangnya kepada para pimpinan di bawahnya.

Dalam hal ini, pelimpahanlah yang menjadi sumber kekuatan authority. Beberapa authority yang dapat dilimpahkan adalah :

- a. *Program Authority*
- b. *Organizational Authority*
- c. *Personnel Authority*

Berbicara soal pelimpahan wewenang ini, hendaknya diketahui adanya perbedaan istilah antara "pelimpahan" dan penyerahan" wewenang. Dalam hal ini pelimpahan wewenang, maka apa yang dilakukan bawahan atas wewenang tadi, menjadi tanggungjawab pimpinan. Sedangkan pada "penyerahan" wewenang, seluruh tanggung jawab atas kewenangan yang diperbuat oleh yang diserahi-wewenang tadi, beralih kepada penerima penyerahan-wewenang.

4. Sumber Rahmat & Hidayah Tuhan

Disebut "*chrismastis authority*" atau juga "*moral authority*". Wewenang ini diberikan kepada para Nabi.

C. Batas-Batas Wewenang

Untuk menghindarkan *I* mencegah penyelewengan-penyelewengan, baik yang bersifat pelampauan wewenang, ataupun penyelewengan wewenang maka perlu adanya "batas-wewenang" yang jelas dan tegas. Batas-batas wewenang ini bertambah menyempit pada tingkat Manajemen yang lebih tinggi. Artinya, bertambah tinggi kedudukan seseorang dalam tangga-organisasi, wewenangnya bertambah luas, dan batasnya bertambah sempit.

Adapun yang membatasi wewenang itu adalah :

1. Sumber daripada authority itu sendiri, artinya, apabila sumber wewenang itu berasal dari hukum/surat keputusan, maka batas-batas wewenangnya sudah ada di dalam sumbernya itu.

Umpamanya, seseorang yang diangkat dalam jabatan selaku Kepala Direktorat Perhubungan, maka kewenangannya tidak boleh lebih daripada hal-hal yang berada dalam lingkungan Direktoratnya.

2. Pertimbangan-pertimbangan praktis maksudnya, batas-batas wewenang yang diberikan berdasarkan atas pertimbangan situasi dan kondisi yang dilimpahi wewenang.

Umpamanya : Dalam memberikan perintah kerja, hendaknya diadakan pertimbangan-pertimbangan apakah instruksi itu dapat dilaksanakan (*workable*) baik dipandang dari segi-segi

yang menyangkut situasi maupun kondisi (sosial, intern, ekstern, organisasi, posisi dalam struktur organisasi, biologis yang diperintah, teknologis, ekonomi, dan lain-lain).

3. Pertanggung-Jawab : bahwa seseorang yang mendapatkan pelimpahan wewenang hendaknya diberikan batasannya, sehingga tanggung-jawab yang diminta daripadanya, akan merasakan sebagai adanya kewajiban dalam menggunakan wewenang untuk menyelesaikan tugas-tugasnya saja, dan bukan untuk tujuan lain-lainnya.

D. Tanggung-Jawab/Responsibility

Pengertian tanggung jawab adalah kewajiban bagi bawahan terhadap seorang pimpinan yang telah menugaskan sesuatu pekerjaan tertentu untuk dilaksanakan.

Dengan demikian maka inti daripada tanggung jawab adalah kewajiban. Tanggung jawab dapat bersifat kontinyu atau sekali. Tanggung jawab yang sifatnya sekali (*emalig*) itu dapat diminta dari jenis kegiatan yang sifatnya tunggal umpamanya Kepanitiaan dalam rangka peringatan HUT Republik Indonesia.

Dapatkah tanggung-jawab itu diimpahkan ? Jawabannya TIDAK. Yang dapat dilimpahkan hanya wewenang saja, sedangkan tanggung jawab dapat diminta sebagai akibat adanya pelimpahan wewenang tadi.

5

ORGANISASI

Untuk mendapatkan organisasi yang baik dan dapat dibina (*manageable*), dalam penyusunannya harus kita ikuti prinsip-prinsipnya. Berbicara tentang prinsip-prinsip, maka kita akan dihadapkan pada jumlah yang berbeda, namun maksud dan tujuannya sama. Satu hal yang patut diperhatikan, bahwa apabila prinsip-prinsip manajemen bersifat luwes, fleksibel, tetapi prinsip-prinsip organisasi bersifat kaku dan statis.

A. Prinsip-Prinsip Organisasi

Prinsip-prinsip organisasi yang akan penulis kemukakan di sini adalah prinsip-prinsip organisasi susunan Prof. Dr. Prayudi SH (Business Administration, Aquarius Press, Jakarta, 1977), mengingat sifat-sifatnya yang lebih terperinci dan akan mudah dimengerti oleh para pembaca/mahasiswa yang sedang mendalami masalah-masalah organisasi.

1. Organisasi harus mempunyai TUJUAN

Bahwa tujuan itulah yang dijadikan sasaran untuk dicapai melalui usaha-usaha kerjasama secara teratur dan kontinyu antara mereka yang bersangkutan. Konsekuensi daripadanya, maka harus ada kesatuan arah gerak (*Unity of Direction*) yaitu semua gerak kerja ditujukan hanya kepada satu sasaran/tujuan yang telah ditetapkan tadi. Dan untuk itu, harus ada Kesatuan Perintah (*Unity of Commands*) yang maksudnya hanya harus mengikuti satu perintah saja.

2. Harus ada pembagian kerja dan penugasan yang homogen

Bahwa mereka yang bekerja untuk mencapai tujuan itu, harus diarahkan untuk mau bekerja dengan baik. Untuk itu mereka harus diberi tahu tentang apa dikerjakan dan sejauh mana wewenang serta tanggung jawabnya. Kecuali itu seluruh pekerjaan dalam organisasi harus dibagi habis menjadi bagian-bagian/kaveling-kaveling kerja yang batasannya tidak jelas/tegas.

Pembagian kerja dapat diadakan :

- a. secara geografis menurut daerah/wilayah,
- b. menurut produk/barang yang dihasilkan,
- c. menurut fungsi di dalam proses kerja,
- d. menurut jumlah orang-orang bawahan,
- e. menurut alat/equipment yang digunakan kerja.

Betapapun juga sifat pembagian kerja dilakukan, yang penting harus dijaga jangan sampai terjadi "overlap" ataupun "gap" (kekosongan) di antara kaveling-kaveling kerja itu. Setelah pekerjaan dibagi per-kaveling, maka masing-masing kaveling dibagikan dan dipertanggung-jawabkan kepada seseorang/kelompok sebagai suatu tugas. Dalam hal pembebanan tugas, hendaknya selalu disertai pelimpahan wewenang, hak dan kekuasaan. Tanpa adanya wewenang, seseorang tak akan dapat menunaikan tugasnya. (Vide isi Bab III buku ini).

3. Harus ada kesesuaian pertimbangan antara tugas-wewenang dan tanggung jawab.

Bahwa bobot dan luasnya tugas serta wewenang yang diberikan/dilimpahkan harus sesuai atau sama dengan bobot dan luasnya tanggung jawab yang diminta. Ini untuk menjaga kemungkinan-kemungkinan negatif yang bisa timbul. (Harap diingat BAB III perihal AUTHORITY)

4. Setiap pelimpahan tugas-wewenang dan tanggung jawab harus dilakukan setepatnya dan se jelas-jelasnya.

Pelimpahan wewenang yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab hendaknya diusahakan setepat-tepatnya, baik mengenai penunjukan orangnya maupun tentang penetapan tugas dan batas-batas wewenangnya. Yang sangat baik adalah dibuat secara

tertulis dengan perincian-perincian yang jelas/tegas (*Job description*) tetapi jika tidak memungkinkan, maka pedoman-pedomannya harus dibuat.

5. Azas Hirarki (*scalar chain*)

Dalam penyusunan setiap organisasi harus mengikuti garis tata-hubungan bawahan-atasan, yaitu mulai dari bawah dan berakhir ke satu titik terbatas yang merupakan puncak-organisasi.

Maksudnya, bahwa semua arus perintah, laporan, informasi, arus kerja, fasilitas dan sebagainya, harus melalui garis-garis hirarki. Walaupun prinsip tersebut harus dipegang teguh, namun pelaksanaannya hendaknya tidak kaku, agar pekerjaan tidak macet. Khususnya dalam hal-hal yang tidak prinsipil, seyogyanya pimpinan memberikan izin kepada instansi-instansi bawahannya untuk saling mengadakan hubungan secara langsung, demi kelancaran pekerjaan.

Perlu diperhatikan, bahwa dalam prakteknya sering terjadi gangguan-gangguan hirarki. Umpamanya, adanya pencampur-adukkan antara hirarki keahlian, kepangkatan, status sosial, yang dibawa ke pelaksanaan hirarki organisatoris. Tentu saja hal seperti itu seharusnya tidak terjadi.

6. Azas Komunikasi

Kekompakkan Organisasi sangat tergantung akan kelancaran komunikasi, yaitu pertukaran informasi antar

unit kerja yang ada di dalam organisasi. Peranan komunikasi ini penting, karena Pimpinan akan mengetahui keadaan organisasinya secara lengkap, dan bahan/data yang sampai kepada pimpinan akan dapat digunakan sebagai dasar pertimbangan dalam membuat keputusan-keputusan serta rencana-rencana.

Sebaliknya, pihak bawahanpun sebenarnya memerlukan informasi- informasi dan berita-berita yang menyangkut instansi/organisasi. Sebab kekurangan informasi akan menimbulkan prasangka dan sikap- sikap lainyang negatif dari bawahan.

7. Pengecekan terhadap pelaksanaan perintah

Pengecekan/pengamatan pada hakekatnya merupakan bagian dari fungsi pengawasan dan harus dilakukan oleh pimpinan, dengan sifat pengawasan yang integral (bersifat organizational).

Prinsip ini sebenarnya mempunyai segi-segi edukatif terhadap bawahan sebab dengan adanya kontrol,maka timbullah rasa tanggung jawab. Namun begitu prinsip ini tidak perlu terlalu sering dilaksanakan.

8. Azas Kontinuitas

Prinsip ini digunakan untuk rnenjaga agar aktivitas tidak mandeg. Seseorang yang memegang pekerjaan bertanggung jawab, khususnya bagi pimpinan, ia wajib menunjuk seorang wakil yang dididik/dilatih dan diberi informasi selengkap-

lengkapya mengenai hal-hal yang bersangkutan dengan tugas-tugasnya.

Langkah-langkah ini merupakan pencegahan terhentinya tugas jika waktu-waktu pimpinan tidak hadir karena sakit dan sebagainya. Dengan begitu, *kadervoorming* sangat perlu untuk menghadiri kekosongan seperti yang telah diutarakan tadi.

9. Saling asuh antara instansi lini dan staff

Maksud yang terkandung di dalam prinsip ini adalah, bahwa sama sekali tidak dapat dibenarkan apabila di dalam organisasi ada instansi/bagian yang merasa lebih penting daripada yang lainnya.

Harus dimengerti bahwa adanya pembagian kerja dan tugas itu, menandakan bahwa semuanya dibutuhkan oleh organisasi untuk bersama-sama berusaha dan bekerja demi tercapainya tujuan organisasi.

10. Koordinasi

Merupakan pelengkap yang sifatnya mutlak bagi prinsip "pembagian kerja". Dengan adanya pembagian kerja timbullah spesialisasi yang berakibat mempercepat keahlian. Tetap, kecepatan peningkatan keahlian ini mengandung bahaya disintegrasi, dan sebagai usaha pencegahannya adalah koordinasi.

Untuk mengembangkan koordinasi ini, kewajiban bertukar informasi serta saling berkonsultasi antar unit-unit kerja itu baru benar-benar dilakukan.

11. Azas Kehayatan

Apabila terjadi sesuatu terhadap organisasi, baik dari dalam maupun dari luar, diharapkan bisa timbul inisiatif dari para anggota untuk bertindak mengamankan kondisi organisasi.

Untuk dapat menimbulkan dan mengembangkan prakarsa dan daya cipta para warga organisasi, hendaknya para pimpinan memberi kesempatan kepada anggotanya untuk mengembangkan daya nilai (*ability for judgment*)nya. Dengan dernikian kehidupan organisasi akan maju pesat.

12. Azas Tahu Diri

Setiap anggota organisasi harus sadar dan tahan akan kedudukan mereka masing-masing dalam tangga organisasi. Hal ini erat hubungannya dengan disiplin.

Setelah pembahasan singkat tentang prinsip-prinsip organisasi Prof. Dr. Prayudi Atmo Sudirdjo , perlu kiranya diadakan pembahasan teori lainnya, yang khususnya bagi para mahasiswa akan dapat dijadikan bahan study lebih lanjut.

Di sini yang akan penulis ketengahkan adalah teori Mooney, yang dikenal dengan "THE LOGICAL FRAME OF ANDERSON".

MOONEY menyatakan bahwa prinsip pokok organisasi hanya satu yaitu KOORDINASI.

Adapun prinsip-prinsip lainnya hanya merupakan prinsip-pembantu (subordinated principles) saja.

Dengan begitu, maka prinsip KOORDINASI ini meliputi segala-galanya.

"KEKUASAAN PENGKOORDINASIAN YANG
TERTINGGI"

(Coordinating Authority)

COORDINATING AUTHORITY ini harus bekerja melalui suatu proses formil yang disebut SCALAR PRINCIPLES (Azas Hirarki), dan di dalamnya tercakup jenjang-jenjang wewenang dan tanggung jawab yang sesuai dan seimbang, namun tiap jenjang mempunyai bobot dan luas yang berbeda serta terdiri dari tiga rangkaian tingkat yaitu :

"LEADERSHIP/Kepemimpinan ,
DELEGATION/Pelimpahan - FUNCTIONAL DEFINITION
"Penentuan Fungsi"

Jelasnya dari azas hirarki tadi timbul fungsi baru.

Prinsip pembantu lainnya daripada prinsip Koordinasi adalah :

"FUNCTIONAL PRINCIPLE"
(Pembedaan Jenis Tugas/Fungsi)

B. Perkembangan Organisasi

Dengan mempergunakan prinsip-prinsip organisasi yang harus dipergunakan. Ada beberapa faktor yang sering dipersoalkan dan mendapatkan perhatian khusus, dalam tingkat pertumbuhan organisasi, meliputi :

1. DEPARTEMENTASI dalam pembagian kerja.

Istilah "departemen" pada umumnya mempunyai arti suatu lapangan (*gebied*), lingkungan, dan juga berarti divisi, cabang, bagian, dan sebagainya.

Proses Departementasi terdiri dari suatu penentuan dan penggabungan tugas-tugas sejenis sedemikian rupa, sehingga merupakan unit-unit kegiatan atau perincian kegiatan, delegasi wewenang untuk melaksanakan pekerjaan, serta perincian hubungan wewenang para pejabat baik bersifat vertikal maupun horisontal.

Dalam prinsip pembagian kerja, departementasi bukanlah merupakan tujuan, tetapi merupakan alat atau cara mengatur untuk mempermudah mencapai tujuan melalui pengelompokan kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan bawahan/anggota.

2. JENJANG MANAJEMEN (*Span of Control*)

Span of Control ini mengandung pengertian tentang BATAS kemampuan seseorang untuk dapat secara efektif mengatur sejumlah pegawai/bawahan.

Sebenarnya tidak ada suatu ketentuan yang mutlak harus diikuti tentang penentuan berapa jumlah pegawai yang harus langsung dibawahi oleh seorang Pimpinan. Sebab kesemuanya itu tergantung pada beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan, antara lain: bagaimana sifat pekerjaannya, bagaimana mutu manajemen yang menjadi persyaratannya, dan bagaimana kemampuan para pegawai/bawahan itu sendiri.

Misalnya : Kepala Bagian Pool pasti akan mempunyai lebih banyak jumlah pegawai daripada Kepala Bagian Perencanaan; sebab sifat pekerjaan Kepala Bagian Pool lebih condong ke pekerjaan fisik, sedangkan sifat pekerjaan Kepala bagian Perencanaan lebih bersifat intelektual/rchaniah.

LYNDALL URWICK menyatakan : "Bahwa jumlah bawahan langsung IDEAL adalah empat orang untuk pimpinan pada tingkat organisasi atas (top and middle management), dan bagitingkat organisasi bawah, mungkin berjumlah 8 - 12 orang."

Pembatasan tentang jumlah bawahan langsung dalam *Span of Control*, dapat digunakan untuk menunjukkan berapa jumlah tingkat/tangga dalam suatu organisasi.

Semakin besar organisasi dan semakin sempit Span of Controlnya, maka semakin banyak jumlah tingkat yang harus diciptakan. Suatu rumusan matematika tentang teori

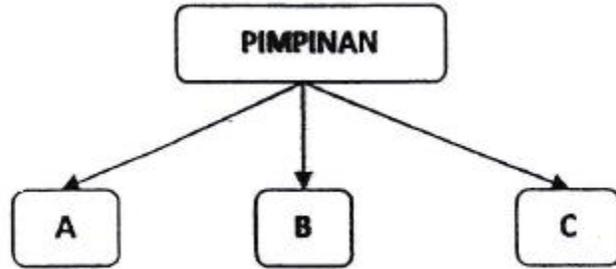
hubungan-hubungan dalam organisasi, dapat dianggap sebagai kunci pemecahan Span of Control ini, karena dari frekwensi hubungan-hubungan itu, sedikit banyak dapat membantu berapa jumlah bawahan yang benar-benar dapat dimanage (dibina/diimpin) secara efektif.

a. Rumusan Matematika V.A. GRAICUNAS tentang teori hubungan- hubungan dalam organisasi:

Rumusan matematika Graicunas ini didasarkan atas bentuk-bentuk hubungan antara Pimpinan dan bawahannya, serta dipergunakan untuk menunjukkan "bertambah rumitnya" membina bawahan, jikalau jumlahnya terlalu banyak.

Bentuk-bentuk hubungan itu oleh Graucunas dibagi dalam tiga macam, yaitu :

- 1) DIRECT SINGLE RELATIONSHIP (hubungan tunggal langsung) Jumlah hubungan tunggal langsung ini hanya akan sebanyak bawahan yang ada. Contoh : Seorang pimpinan mempunyai 3 (tiga) orang bawahan, maka jumlah hubungannya secara tunggal-langsung hanya 3 (tiga)



2) DIRECT GROUP RELATIONSHIP (hubungan kelompok langsung) Untuk bentuk hubungan ini. Graicunas membuat rumusan matematis sebagai berikut :

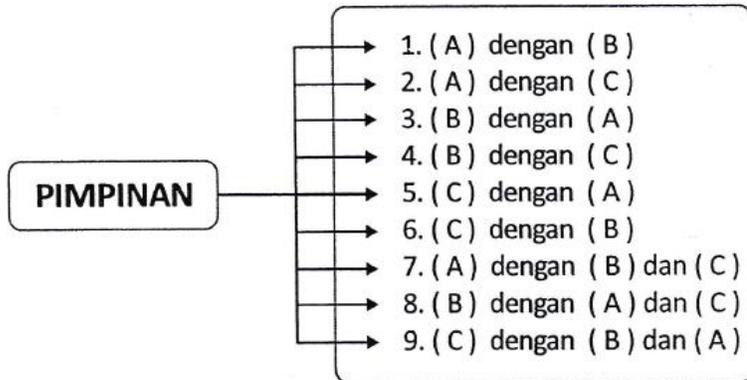
$$n (2^n I 2 - 1) = \text{Jumlah Hubunan.}$$

[n] = jumlah bawahan.

CONTOH : Seorang pimpinan mempunyai 5 (lima) orang bawahan. Dalam hubungan kelompok langsung antara pimpinan dan tiap-tiap kombinasi bawahan akan mencapai jumlah :

$$3 (2^3 I 2 - 1) = 3 (8/2 - 1) = 3 \times 3 = 9$$

jumlah hubungan Lihat penjelasan dibawah ini :



3) CROSS RELATIONSHIPS : (hubungan silang)

Bentuk hubungan ini diciptakan untuk bawahan dalam mengadakan hubungan konsultatif satu sama lainnya.

Adapun rumus matematisnya adalah :

$$n (n - 1) = \text{jumlah hubungan}$$

UMPAM.A. : seorang pimpinan mempunyai tiga orang bawahan, maka hubungan silang yang terjadi di antara mereka akan berjumlah.

$$3 (3 - 1) = 3 \times 2 = 6 \text{ jumlah hubungan.}$$

Uraian daripadanya adalah :

- a) (A) pada (B)
- b) (A) pada (C)
- c) (B) pada (A)
- d) (B) pada (C)
- e) (C) pada (A)
- f) (C) pada (B)

Dalam suatu organisasi, ketiga bentuk hubungan tersebut pasti akan terdapatkan, oleh karenanya pimpinan hendaknya memperhatikan benar-benar tentang berapa jumlah bawahan yang secara efektif dapat dibawah/dipimpin.

Adapun rumus matematis ketiga bentuk hubungan tersebut jika disatukan, akan seperti ini :

$$n (2^n / 2 + n - 1) = \text{jumlah hubungan}$$

MISALKAN : Seorang pimpinan mempunyai tujuh orang bawahan langsung, maka di dalam organisasi itu akan terdapat hubungan-hubungan sejumlah :

$$7 \left(\frac{2^7}{2} + 7 - 1 \right) = 7 \left(\frac{128}{2} + 7 - 1 \right) = 7(64 + 6) = 7 \times 70$$
$$= 490 \text{ jumlah hubungan}$$

Rumus matematis tersebut, menunjukkan betapa pengaruh jumlah bawahan atas azas Span of Control terhadap jumlah dan frekwensi hubungan-hubungan dalam tiap tindakan manajemen yang harus diperhatikan pimpinan dalam rangka efisiensi.

b. Faktor lain yang Mendukung Span of Control :

Untuk meyakinkan betapa pentingnya peranan Span of Control itu, kita dihadapkan pada pandangan terhadap manusia pimpinan itu sendiri.

Secara kodrati, manusia mempunyai keterbatasan

sehingga tidak memungkinkan seseorang harus mengawasi segala-galanya sendiri, walaupun seandainya ia seorang jenius sekalipun.

Mengingat hal tersebut, seorang pimpinan tidak mungkin dapat bekerja sebagai seorang Superman karena :

- 1) Pengetahuannya terbatas, dan karena itu ia memerlukan bantuan para ahli.
- 2) Daya kerjanya terbatas, untuk mempertahankan niveau mental yang tinggi, diperlukan istirahat atau selingan-selingan bersifat relax. Energi dan semangat kerja yang intensif baru dapat terjamin jikalau seseorang selalu dalam keadaan segar rohani dan jasmani.
- 3) Waktunya yang terbatas
- 4) Atensi yang terbatas. Selain seorang pimpinan tidak mungkin mampu terpecah-pecah begitu banyak. Di samping itu juga harus ada kesadaran. dan keinsyafan bahwa ia tidak mungkin terus menerus memimpin organisasi. Pada suatu ketika, pergantian (mutasi) pasti ada.

C. Delegasi Wewenang (*Delegation of Authority*)

Dalam bab terdahulu, telah sepintas mengetengahkan arti delegasi wewenang (khususnya wewenang) bagi

pimpinan maupun organisasi.

Dalam setiap aktivitas, "pembagian kerja" (*division of work*) dan pengelompokan tugas-tugas kedalam departemen-departemen bagian-bagian dan seterusnya, maka masalah delegasi wewenang juga sudah harus tercakup di dalamnya, sehingga tugas-tugas itu dapat dilaksanakan.

Dalam hal tersebut, maka delegasi wewenang merupakan suatu proses sedangkan "wewenang"nya sendiri merupakan pengikat di dalam organisasi. Dan seluruh proses delegasi wewenang itu meliputi : pembebanan tugas-tugas, penyelesaian tugas-tugas, dan meminta tanggung jawab atas penyelesaian tugas-tugas itu.

Di dalam Scalar Principle (azas hirarki) telah dinyatakan bahwa sebagai akibat prinsip hirarki itu timbullah fungsi baru di dalam organisasi yang daripadanya terbentuklah tingkah-tingkah wewenang yang beriberalian dengan "pengambilan keputusan" (*decision making*). Maksudnya, setiap pimpinan di tiap langkah-organisasi harus mampu melakukan fungsi *decision making* tentang masalah-masalah di dalam bidang masing-masing sesuai dengan batas-batas pelimpahan wewenang yang diberikan.

Apabila terdapat masalah yang berada di luar kewenangannya, harus dikembalikan kepada Pimpinan, dan sama sekali tidak dibenarkan untuk diselesaikan sendiri.

Dengan demikian, maka kejernihan delegasi-wewenang harus ada, sehingga jelas dan dimengerti, baik oleh penerima maupun oleh pemberi pelimpahan wewenang itu.

1 Cara-cara dalam pelimpahan wewenang :

Pendelegasian wewenang dalam rangka «pengambilan keputusan" terhadap beberapa masalah, dapat dilakukan pimpinan dengan cara:

- a. *Shared Authority*, yaitu membagi-bagikan wewenang kepada bawahan/ beberapa bawahan untuk membuat keputusan secara kelompok, dan keputusan tersebut akan digunakan Pimpinan sebagai keputusan yang dapat dilaksanakan.
- b. *Splittered Authority*, yaitu manakala pimpinan menghadapi suatu masalah yang tidak dapat diselesaikan atau diputuskan, maka wewenang diberikan secara terpecah-pecah kepada dua orang atau lebih untuk kemudian hasil daripadanya dipersatukan dan diambil sebagai *final decision*.

2 Pedoman tentang Pendelegasian Wewenang :

Dalam pendelegasian wewenang, pimpinan dapat menggunakan pedoman :

- a. Melalui hasil-hasil yang diharapkan
Maksudnya, wewenang yang dilimpahkan harus hanya terbatas. dan sesuai dengan yang diperlIIkan

untuk mencapai hasil-hasi! yang dlharapkan.

Dalam hal demikian, berarti bahwa tu juaan-tu juaan dan rencana-rencananya harus benar-benar telah dikomunikasikan dan difahami oleh si penerima wewenang. Kecuali itu, tanggung jawab yang diminta, harus sesuai dengan wewenang yang dilimpahkan.

b. Kemutlakan atas tanggung jawab :

Bahwa kewajiban bawahan untuk bertanggung jawab terhadap kegiatan yang dilaksanakan sebagai akibat diterimanya delegasi- wewenang adalah mutlak. Sebaliknya, Pimpinan harus mempertanggung jawabkan secara mutlak pula, akan segala sesuatu yang dilakukan bawahannya yang menerima pelimpahan- wewenang tadi. Sebab harus diingat, bahwa yang bisa dilimpahkan adalah hanya wewenang,dan bukan tanggung jawab.

c. Kesamaan (paritas) antara wewenang dan tanggung jawab.

Artinya, tanggung jawab yang diminta adalah sama bobot dan luasnya dengan wewenang yang dilimpahkan.

(Persamaannya dengan ilmu pasti adalah dalil segi tiga yang sama dan sebangun).

d. Kesatuan Perintah :

Bahwa hanya kepala Pimpinan saja, seorang pegawai/bawahan harus melapor dan bertanggung jawab.

Jikalau penerapan prinsip-prinsip (pedoman) tersebut di atas kurang tepat, akan dapat menyebabkan tidak jelasnya delegasi wewenang, dan itu dapat menimbulkan kelemahan-kelemahan.

Kecuali itu, ada kelemahan-kelemahan lainnya yang disebabkan karena :

- 1) Tidak adanya rencana atau kurangnya informasi perencanaan serta tidak adanya perangsang (*incentive*) maupun fasilitas.
- 2) Pegawai/bawahan yang kurang cakap dan lemah serta bersikap selalu menunggu keputusan dari pimpinan, dan tidak bersikap tidak ingin bertanggungjawab.

Lepas daripada kelemahan-kelemahan dan sebagainya, pada akhirnya pimpinan lah yang harus bertanggung jawab apabila ada kekeliruan penyetoran pendelegasian wewenang.

3 Beberapa faktor yang membuat delegasi wewenang efektif.

- a. Semua rencana dan kebijaksanaan-kebijaksanaan diterangkan se jelas-jelasnya;

- b. Pembahasan pekerjaan dan wewenangnya harus dirumuskan secara terperinci, tegas dan jelas, serta memilih orang kepada siapa tugas dan wewenang diserahkan, hendaknya tepat;
 - c. Arus komunikasi/informasi terutama pimpinan dan bawahan harus terpelihara dan bersifat terbuka;
 - d. Adanya penetapan standar/peralatan pengawasan yang mantap;
 - e. Penghargaan dan perangsang yang diberikan kepada penerima delegasi wewenang yang cakap.
- 4 Seni Pendelegasian Wewenang.
- a. Kesiediaan pimpinan untuk mempercayai bawahan,
 - b. Kesiediaan pimpinan untuk membiarkan bawahan berbuat dan mengetahui kesalahannya,
 - c. Kesiediaan pimpinan untuk menerima dan memberikan gagasan dari dan kepada bawahan.
 - d. Kesiediaan pimpinan untuk melepaskan hak/kekuasaan dalam hal "pengambilan keputusan-keputusan" tertentu kepada bawahan.
 - e. Kesiediaan pimpinan untuk mengadakan dan mempergunakan pengawasan yang luas.

D. Sentralisasi & Desentralisasi

Walaupun terdapat lebih dari satu penafsiran tentang sentralisasi dan desentralisasi ini, tetapi diktat ini akan

mengemukakan sentralisasi dan desentralisasi yang bersifat managerial dan menyangkut masalah-masalah "delegasi-wewenang" dan "pengambilan keputusan".

SENTRALISASI wewenang dan pengambilan keputusan adalah apabila wewenang dan pengambilan keputusan terhadap segala sesuatunya itu dipusatkan kepada satu tokoh yaitu pimpinan puncak; sedangkan,

DESENTRALISASI wewenang dan pengambilan keputusan adalah jikalau wewenang dan pengambilan keputusan itu dipencar-pencarkan keseluruhan organisasi. Sampai tingkat manakah wewenang dan pengambilan keputusan itu harus disentralisasikan atau didesentralisasir ?

Apabila organisasi sudah bertambah luas dan tingkat manajemen serta unit-unit kerja di dalam organisasi, - semakin banyak sehingga mengakibatkan bertambahnya jumlah keputusan-keputusan yang harus diambil, maka timbullah masalah koordinasi. Justru dengan timbulnya problema koordinasi itulah, maka peranan SENTRALISASI dan DESENTRALISASI mulai menjadi perhatian organisasi.

Beberapa masalah yang hendaknya diperhatikan sebelum menentukan pilihan sentralisasi atau desentralisasi :

1. Kecenderungan pada Sentralisasi-Wewenang karena :
 - a. Jikalau diinginkan adanya penghematan waktu yang ditinjau dari sudut kecepatan pengambilan keputusan,

- b. Apabila kekurangan tenaga-tenaga pimpinan yang bermutu,
 - c. Apabila kekurangan pengetahuan tentang cara-cara pengawasan
 - d. Apabila dikehendaki pelaksanaan yang terpusat.
2. Kecenderungan pada Desentralisasi-Wewenang :
- a. Mengingat sifat dinamika organisasi
 - b. Mengingat bahwa pelaksanaannya harus terpecar
 - c. Mengingat pengaruh-pengaruh lingkungan organisasi, baik intern maupun ekstern. (Dalam masalah ini harap diingat isi Bab yang membahas faktor-faktor pengaruh organisasi)

Akhirnya patut diperhatikan, bahwa "desentralisasi-wewenang" ini tidaklah identik dengan apa yang disebut "otonom".

E. Panitia/Komite

Di dalam suatu organisasi, PANITIA dapat dibentuk sebagai bagian daripada organisasi formil, dan tergantung pada kebutuhan organisasi itu sendiri.

Sebagaimana "bagian" unit kerja di dalam organisasi, maka dibentuknya panitia di dalam organisasi formil, juga disertai adanya "pelimpahan wewenang". Sedangkan sifat panitla, bisa bersifat LINI maupun STAFF; untuk jangka waktu

pendek ataukah jangka waktu panjang kesemuanya itu sekali lagi sangat tergantung kepada kebutuhan organisasi.

Beberapa pertimbangan mengapa PANITIA harus dibentuk, antara lain :

1. Agar pendelegasian wewenang kepada seorang pejabat tidak terlalu banyak;
2. Efektifitas panitia akan lebih baik daripada seorang saja;
3. Dengan adanya Panitia memungkinkan tercapainya lebih banyak partisipasi dalam pengambilan keputusan (*decision making*) dan menumbuhkan "sense of belonging" daripada anggota terhadap tujuan organisasi;

KAPAN-kah panitia yang dapat diharapkan memperoleh hasil kerja yang efektif dan efisien itu bisa dibentuk ?

1. Apabila organisasi menghadapi persoalan yang akibatnya akan dirasakan oleh seluruh organisasi, maka panitia perlu dibentuk, untuk memecahkan persoalan khusus tadi dengan tujuan mendapatkan keputusan yang baik dan tepat;
2. Apabila organisasi memerlukan pendapat-pendapat dan keterangan dari para Ahli dalam berbagai bidang.

Umpamanya : Sebuah Panitia Perencanaan ;

3. Apabila organisasi harus mengatasi sesuatu stagnasi, perlu adanya Panitia yang terdiri dari beberapa pimpinan unit-unit kerja yang terlibat di dalam permasalahan tersebut. Agar mereka mengadakan kerjasama dalam merumuskan suatu jalan keluarnya yang hasil daripada rumusan itu akan

dijadikan suatu keputusan organisasi. (vide pasal terdahulu "shared" dan "splittered" authority).

Di samping adanya unsur-unsur positif, pembentukan panitia juga bisa menimbulkan unsur-unsur negatif. Aspek yang "tidak" menguntungkan itu adalah :

1. Keputusan Panitia tidak selalu jujur, sering bersifat kompromistis. (Terlebih dalam kebudayaan kita, jikalau yang senior sudah menyatakan "ya", biasanya yang junior pun lalu mengucap "amin").
2. Kurang adanya rasa tanggung jawab yang mendalam, sebab jenis tanggung jawab anggota panitia merupakan suatu tanggung jawab yang terpecah-pecah.
3. Tidakkah mudah untuk mengumpulkan anggota-anggota panitia apabila panitia akan mengadakan rapat, sehingga sering terjadi adanya penundaan. Ini akan mengakibatkan kerugian waktu dan menghambat kelancaran kerja.
Lebih-lebih jikalau harus ada pengeluaran biaya-biaya umpamanya untuk transport panitia dan lain-lainnya.

Beberapa cara untuk membatasi aspek-aspek yang merugikan :

1. Rumuskanlah kewajiban dan tanggung jawab panitia itu dengan tegas dan jelas ;
2. Pemilihan anggota panitia hendaknya sesuai dhgan tugas yang akan diserahkan kepadanya ;

3. Rumusan prosedur yang tepat sehingga didapatkan keefektifan dalam tindakan ;
4. Pemilihan Ketua Panitia dan Ketua Rapat harus tepat ;
5. Notulen rapat-rapat panitia hendaknya dibuat selengkap-lengkapnyanya dan sedetail-detailnya, serta didokumentasikan untuk kepentingan organisasi.

F. Lini Dan Staff

1. Masalah Lini & Staff

Istilah LINI & STAFF berasal dari kalangan Militer, oleh karena itu, sebelum lanjut kita bahas masalah ini terlebih dahulu kita harus ketahui pengertiannya di lingkungan militer, yaitu :

LINI : mempunyai tugas-tugas memberi perintah;

STAFF : bertugas memberikan saran-saran/nasehat-nasehat/bantuan kepada LINI

Di kalangan militer, dikenal sebutan *General Staff* yang oleh Alvin Brown dalam bukunya berjudul *The Armour of Organization*, dinyatakan bahwa :

"*General Staff* (staff umum) meliputi semua perwira termasuk pula para perwira dalam jabatan komandan tempur yang mendapat delegasi wewenang dari komando atasannya, tetapi merupakan personalia dari Markas Besar."

Mengenai LINI & STAFF di dalam Administrasi, MOONEY menyatakan :

"Staff mewakili kekuasaan berfikir, sedangkan UNI mewakili kekuasaan atas manusia."

Pengertian yang terkandung di dalamnya adalah, bahwa Lini merupakan unsur pelaksana bagi Pimpinan, sedangkan Staff merupakan unsur pemikir/penasehat bagi pimpinan.

Adapun general staff dalam artian yang berhubungan dengan manajemen, merupakan suatu organisasi lengkap yang mencakup tugas-tugas informative, advisory, dan supervisory, termasuk pula setiap fungsi umum, dan kesemuanya itu dikoordinasikan oleh satu pimpinan, yaitu Kepala Staff.

2. Hubungan Wewenang Lini & Staff

Hakekatnya, Lini & Staff bukanlah merupakan departementasi/ bagian (bidang kerja), tetapi merupakan hubungan wewenang di dalam pelaksanaan tugas. Staff berarti orang/badan yang fungsinya merupakan "pembantu" pimpinan.

Adapun tugas staff memberikan saran dan nasehat yang sifatnya bermanfaat bagi Uni, dengan tujuan supaya lini dapat bekerja lebih efektif/efisien.

Sedangkan Uni bertugas memberi perintah-perintah dan mengambil keputusan-keputusan (commanding & decision-making) melalui jenjang hirarki di bawahnya, serta mempunyai tanggung jawab langsung terhadap tercapainya tujuan organisasi.

Dengan demikian maka sifat wewenang Lini merupakan jenis hubungan yang mana seorang atasan merllegang pimpinan- langsung terhadap bawahan; sedangkan sifat wewenang staff merupakan jenis hubungan yang membantu serta tunduk kepada wewenang lini. Untuk itulah, maka seseorang harus tahu APA yang ia LAKUKAN di dalam KEDUDUKAN-nya, sebagaimana Koontz & O'Donnel katakan:

"The superior and the sub-ordinate alike must know whether he is acting in a staff or a line capacity. If acting in a staff relationship one must realized that his job is to advise and not to command, that his task is to sell and not tell."

Adapun arah dan jurusan wewenang Lini, berlawanan sifatnya dengan Staff. Wewenang Lini mengalir dari atas ke bawah sedangkan staff diarahkan ke atas yaitu kekuasaan Lini.

3. Kapan dan Mengapa Staff diperlukan :

Dengan memperhatikan masalah-masalah *Span of Control*, delegasi-wewenang, tanggungjawab, spesialisasi, sentralisasi & desentralisasi; dirasakan adanya kebutuhan bantuan, dan untuk itulah maka staff diperlukan dengan alasan:

- a. Sangat terbatasnya Pimpinan Lini;
- b. Karena kurangnya pimpinan-tingkat-bawah yang mampu, dan demi koordinasi tapi tanpa adanya desentralisasi wewenang, maka diperlukan pembantu yang bekerja atas- nama pimpinan dan bukannya sebagai wakil.

- c. Oleh karena memerlukan orang-orang yang berpengetahuan luas.

4. Jenis-jenis dapat dibeda-bedakan kedalam :

Staff Pribadi yang terdiri dari :

- a. Assistant to , yang bertugas mencari data untuk bahan pertimbangan bagi Pimpinan. dalam pengambilan keputusan,
- b. General Staff (Staff Umum), yang umumnya terdiri dari beberapa "assistant to". Biasanya digunakan di kalangan Angkatan Bersenjata.

Staff Spesialis (Tenaga Ahli)

- a. Staff Penasehat, dipilih dari para ahli yang berpengalaman dan tugasnya memberikan nasehat, saran serta pertimbangan-pertimbangan tertentu kepada Pimpinan dalam rangka pembuatan-keputusan;
- b. Service Staff, menyelenggarakan kegiatan-kegiatan tertentu yang fungsinya service (pelayanan atau tambahan bantuan) kepada bidang-bidang kegiatan pokok organisasi (umpamanya kesekretariatan, kepaniteraan, ketatausahaan, dan sebagainya)
- c. Staff Pengawasan, membantu pimpinan untuk melaksanakan pengawasan

Mengingat pengertian-pengertian di atas, jelaslah

sekarang bahwa staff adalah pernbantu pirnpinan untuk m'encapai/melaksanakan usaha-usahnya.

G. Wewenang Fungsional

Yang disebut wewenang fungsional adalah kekuasaan seorang pimpinan terhadap proses-proses dan kebijaksanaan-kebijaksanaan tertentu atau masalah-masalah lain yang berhubungan dengan pelaksanaan kegiatan- kegiatan yang dilaksanakan oleh pegawai-pegawai dari bagian lain.

Sifat daripada wewenang fungsional ini merupakan potongan-potongan kedl daripada wewenang lini, yang biasanya terbatas pada lapangan kegiatan yang berhubungan dengan pertanyaan-pertanyaan "bagaimana serta bilamana" (sebagaimana dilaksanakan dan bilamana harus selesai)

H. Bentuk/Tipe Organisasi

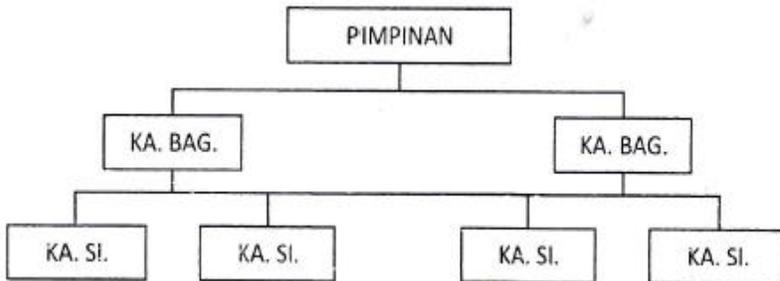
Untlik memperkembangkan organisasi, maka bentuk/tipe organisasi hendaknya dipilih yang tepat, dalam artian dapat memberikan keseimbangan terhadap kebutuhan yang diperlukan dalam rangka mencapai tujuan.

1. Organisasi Lini (*Line Organization*)

Suatu bentuk organisasi yang di dalamnya hanya terdapat garis wewenang yang menghubungkan langsung secara vertical antara pimpinan dan bawahan.

Organisasi lini juga disebut Organisasi Militer, namun

kegunaannya di zaman sekarang sudah tidak cocok lagi, kecuali untuk organisasi yang kecil (warung, toko)



CIRI-CIRI ORGANISASI LINI adalah :

- a. Jumlahkaryawan sedikit, sehingga hubungan pimpinan dan bawahan masih dapat secara langsung,
- b. Proses kerjanya belum terdapat spesialisasi yang sebenar- benarnya, perlengkapan kerjanya masih sederhana. Biasanya, kalau kalau dalam organisasi swasta, maka pimpinannya adalah pemilik modalnya sendiri.
- c. Wewenang dan tanggung Jawab Kepala Unit kerja meliputi seluruh kegiatan unitnya, dan ia hanya merupakan pelaksana saja, karena kekuasaan keseluruhannya ditangan Pimplnan Puncak.

Segi-segi KEBAIKAN dari type i ni :

- a. Proses pengambilan keput:usan-keputusan dan perir.tah-perintah berjalein cepat dan lancar.
- b. Disiplin dan militansi kerja para anggota bermutu tinggi.
- c. Terdapat rasa solidaritas dan spontanitas yang tinggi

karena mereka saling kenal dan sating punya pengertian serta dapat terbina dengan mudah.

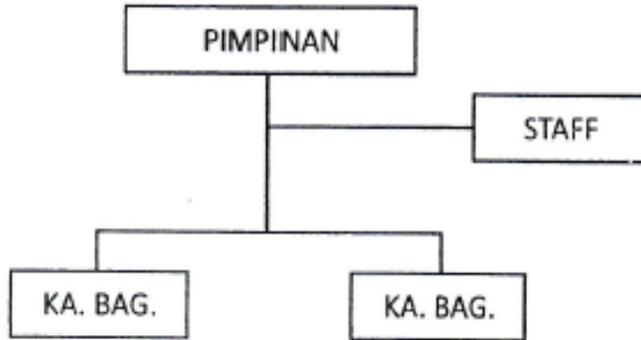
Segi-segi KEBURUKANNYA :

- a. Pengembangan bakat para karyawannya kurang mendapat perhatian dan penyaluran.
- b. Tujuan pribadi pimpinan puncak sering kabur dengan tujuan organisasi, dan ada tendensi pimpinan puncak untuk bertindak secara otoriter dan diktatorial.
- c. Sifat ketergantungan kepada pimpinan, sehingga dapat berakibat "macet" jika pimpinannya berhalangan dan sering juga menimbulkan kesuburan kebudayaan "cari-muka" bagi bawahan.

2. Organisasi LINI dan STAFF

Suatu bentuk organisasi yang mana pimpinan puncaknya melimpahkan wewenang sepenuhnya vertikal kepada pimpinan-pimpinan unit kerja di bawahnya. Untuk kelancaran pelaksanaan tugas-tugas pokok organisasi, maka di bawah pimpinan-puncak atau pimpinan-pimpinan unit kerja, ditempatkan pejabat-pejabat yang tidak mempunyai wewenang komando, dan tugasnya memberikan bantuan-bantuan, saran-saran, nasehat-nasehat serta pelayanan yang sebaik-baiknya. (umpama : keluarga, personil, logistik, dll)

Bentuk Organisasi inilah yang oleh kalangan militer diperkembangkan demi berhasilnya tugas-tugas tempur.



CIRI-CIRI Organisasi Lini & Staff :

- a. Karena organisasinya besar, karyawannya banyak dan hubungan antara atasan-bawahan tidak dapat langsung.
- b. Dalam organisasi ini terdapat dua kelompok kerja yaitu para pelaksana tugas pokok organisasi (line personnel) dan mereka yang karena keahliannya dan pengalamannya disertai tugas-wewenang untuk memberikan bantuan dan/atau pelayanan (staff personnel).

KEBAIKAN-KEBAIKAN bentuk ini :

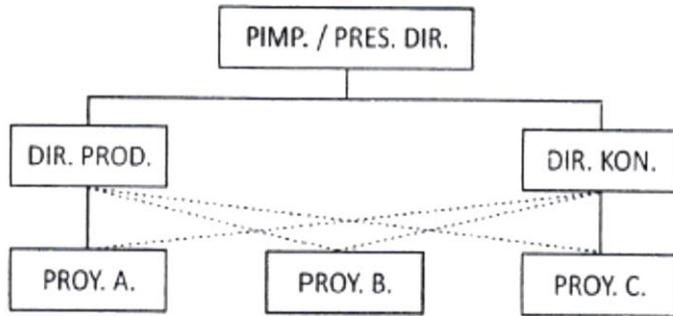
- a. Bentuknya luwes dan dapat digunakan bagi Organisasi kecil maupun besar, pemerintah atau swasta.
- b. Pembagian kerja antara mereka yang melaksanakan tugas pokok maupun tugas bantuan, jelas. Oleh karenanya, maka kerjasama, koordinasi dan pembinaan dapat dilakukan secara efektif.

KEBURUKAN-KEBURUKAN-nya adalah :

- a. Antara kedua kelompok kerja, yaitu antara Uni & dan Staff sering terjadi persaingan karena yang satu menganggap lebih berkuasa, padahal ke-dua-duanya sama-sama penting bagi Organisasi.
- b. Arus kerja dan proses pengambilan-keputusan sering bertele-tele
- c. Adanya tendensi sebutan kedudukan Staff mengingat keahlian yang dimiliki, oleh karena pada kelompok Staff terdapat kegiatan yang berhubungan dengan keuangan, materiil, kenaikan- pangkat, dan sebagainya.

3. Organisasi FUNGSIONIL (*Functional Organization*).

Dalam Organisasi ini, wewenang pimpinan puncak dilimpahkan kepada para pimpinan-unit yang memimpin unit-unit pelaksana di bawahnya, dalam suatu bidang-kerja tertentu. Tiap Pimlpan-Unit ini mempunyai wewenang untuk memerintah para pejabat unit-unit pelaksana bawahan yang dimaksud di atas tadi sepanjang masih menyangkut bidang kerja tertentu tadi.



Keterangan tentang garis :

————— : Garis pelimpahan wewenang

..... : Wewenang pemerintah dalam bidang pekerjaan yang diperlukan (fungsional)

CIRI-CIRI Organisasi Fungsional adalah :

- a. Organisasinya kecil dan biasanya dibentuk untuk melaksanakan sesuatu program di dalam Organisasi. Umpamanya proyek.
- b. Lebih banyak pekerjaan yang bersifat teknis serta spesialisasi.
- c. Targetnya cukup jelas dan pasti serta pengawasannya ketat.

KEBAIKAN-KEBAIKAN bentuk ini adalah :

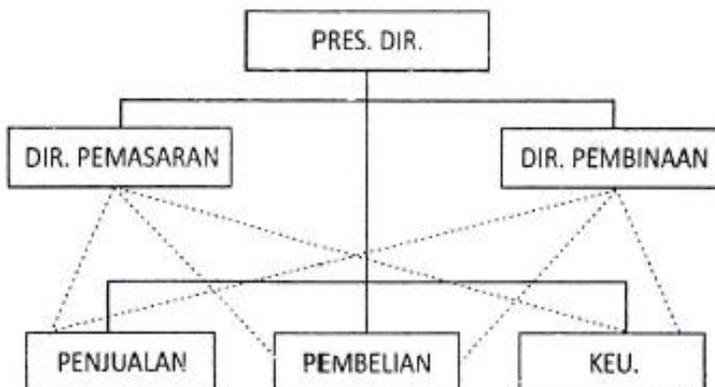
- a. Selain proses kerjanya cepat dan terarah juga pemanfaatan anggaran peralatan dan personil, tepat.
- b. Koordinasi dan pengawasannya efektif.

Segi KEBURUKAN KEBURUKAN-nya adalah :

- a. Para pelaksana/karyawan sering bingung karena perintah tidak hanya dari satu prang. Dan bagi Pimpinan, tugas pengawasan harus dilakukan secara fisik serta kontinyu.
- b. Progrss reportnya sering tidak sesuai kenyataan.

4. Organisasi LINI dan FUNGSIONIL

Pimpinar.puncak menyerahkan wewenang kepada para Kepala unit di bawahnya, khusus dalam bidang-kerja tertentu dan di samping itu juga menyerahkan/melimpahkan wewenang nya kepada para pejabat yang memimpin bidang-bidang kerja lainnya. Tetapi secara fungsiB, koordinasinya diserahkan kepada para Kepala Unit yang tersebut terdahulu tar.pa mengingat eselonya.



CIRI-CIRI Organisasi tersebut adalah :

- a. Tidak nampak jelas beda antara tugas pokok dan tugas-bantuan, serta terdapat spesialisasi yang maksimal.
- b. Dalam pelaksanaan pembagian kerja dan pelimpahan wewenang perbedaan tingkatan eselon dan struktur tidak menonjol, Yang ditonjolkan hanya jenis pekerjaan setiap tugas dan fungsi yang ada, Organisasi seperti ini banyak digunakan di Toko Serba Ada.

Segi-segi KEBAIKANNYA.

- a. Solidaritas, disiplin serta produktivitas karyawan sangat tinggi dan spesialisasi betul-betul dimanfaatkan.
- b. Kerjasama dan koordinasi baik.

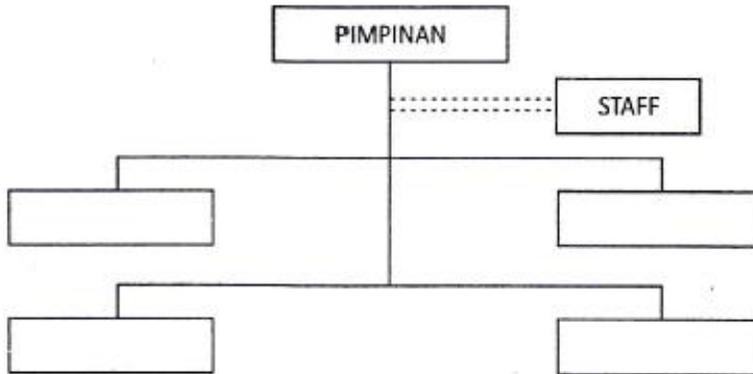
Aspek KEBURUKANNya adalah :

- a. *Tour of duty* sulit dijalankan sebab spesialisasi sangat detail dan Organisasi kurang luwes.
- b. Karena terlalu sifat spesialisasinya, maka tanggung-jawab karyawan terhadap keseluruhan proses kerja kurang.

5. Organisasi LINI, STAFF & FUNGSIONIL

Ini merupakan kelanjutan dari pada perkembangan Organisasi Uni dan Fungsionil hanya ditambah adanya seorang atau lebih, selaku staff ahli atau staff penasehat yang ditempatkan langsung di bawah Pimpinan puncak untuk membantu memimpin Organisasi tetapi tidak memiliki

wewenang lini/wewenang memerintah kebawah.



CIRI-CIRI Organisasi tersebut.

- a. Jumlah karyawannya banyak, organisasinya besar serta susunannya ruwet.
- b. Di dalamnya terdapat tiga kelompok karyawan, yaitu para pelaksana (*Line-personnel*), *auxiliary-staff*, *Scientific-staff*, dan terdapat spesialisasi maksimal.

KEBAIKAN-KEBAIKAN dari bentuk ini :

- a. Disiplin kerja cukup tinggi, pembagian kerja dan koordinasinya baik, spesialisasinya maksimal,
- b. Formasi dan lapangan kerja terbuka luas.

KEBURUKAN-KEBURUKANNYA adalah :

- a. Solidaritas kurang, terjadi persaingan antara ketiga kelompok karyawan tersebut dan staff ahli sering dianggap sebagai tempat pembuangan,
- b. Arus kerja dan prosedur dedssion-making kurang lancar, dan kalau ada kemacetan-kemacetan sering saling salah-menyalahkan tanpa dicari sebab-sebabnya,

- c. Waiiau formasi terbuka luas, tetapi kurang flexibilitasnya karena spesialisasinya sarigat mendetail.

6. Alat-Alat Pembantu Untuk Pelaksanaan Fungsi Organisasi.

Dalam pelaksanaan fungsi Organisasi, ada dua alat pembantu yang memiliki peranan yang sama, yaitu

- a. BAGAN Organisasi (*Organization Chart*) yang mempunyai tehnik pembuatan sebagai berikut :

- 1) Tegak lurus dari atas kebawah dan disebut vertikal atau *conventional organizational chart*,
- 2) Tegak lurus dan mendatar disebut vertical & *horizontal Organizational Chart*,
- 3) Mendatar dari kiri ke kanan, yaitu *Horizontal Organization Chart*,
- 4) Lingkaran, disebut *Circulaire* atau *Concentric Organizational Chart*
- 5) Gambar, disebut *Pictorial Organizational Chart*.

Ada pun bagan-bagan organisasi tersebut dapat dibuat berdasarkan: "Jabatan; Nama; Nama & Jabatan; atau Struktur saja".

- b. BUKU PEDOMAN (*Manual/Management guides*) yang berisi *job description* dengan uraian tugas-wewenang, tanggung jawab prosedur-prosedur dan sebagainya.

I. Organisasi Formil & Informil

Apabila BAB terdahulu membahas Organisasi dari sudut struktur dan prosesnya, maka pembahasan selanjutnya adalah tentang aspek hubungan antar orang-orang di dalam organisasi.

Hubungan antar manusia di dalam Organisasi, pada hakekatnya tidak dapat dianggap sepele, oleh karena, dari padanya bisa didapatkan adanya kemungkinan-kemungkinan negatif atau positif. Bukanlah peranan utama dalam Organisasi itu Manusia ?

1. HUBUNGAN yang bersifat FORMIL :

Mengenai Organisasi Formil ini, Alien Louis menyatakan : "*... a system of well defined job, each bearing a definite measure of authority, responsibility and accountability, the whole consciously designed to enable the people of the enterprise to work most effectively together in accomplishing their objectives*".

Berdasarkan pernyataan ALLAN LOUIS tersebut, maka yang disebut Organisasi Formil itu mempunyai ciri-ciri:

- a. Adanya ketentuan-ketentuan/dasar-dasar pembentukan serta ketentuan-ketentuan bagaimana mengatur orang-orang di dalam organisasi itu. (Contoh: Anggaran Dasar, Surat Keputusan, dsb.)
- b. Adanya penegasan sistem wewenang & tanggung jawab.
- c. Adanya penggolongan Jabatan, uraian jabatan, analisa jabatan.

- d. Adanya pelimpahan wewenang & *Span of Control*.
- e. Garis-garis hirarki, eselonering, hubungan-hubungan lini dan staff yang tergambar dalam *Organizational Chart*.

Jelasnya, bahwa suatu organisasi dapat disebut FOMIL jikalau kegiatan-kegiatan kelompok itu dikoordinasikan secara sadar ke arah usaha tercapainya tujuan.

2. Organisasi INFORMIL.

Mengenai Organisasi Informil, ALLAN LOUIS menyatakan : "...refers largely to what people do because they are human personalities to their actions in terms of needs, emotions and attitudes not in terms of procedures and regulations"

Bahwa timbulnya Organisasi-Informil, tidak disebabkan adanya anggaran dasar, peraturan-peraturan dan sebagainya, tetapi dikarenakan adanya hubungan orang-orang setara spontan sebagai akibat dari :

- a. Adanya persamaan kebutuhan, perasaan, kegemaran, sikap dan tabiat.
- b. Adanya persamaan tugas dan tanggung jawab.
- c. Sifat hakekat daripada manusia itu sebagai makhluk sosial ataupun sebagai mahluk yang tak pernah ada puasnya (*wanting animal*),

Agar supaya suasana dalam organisasi tidak terlalu kaku, hubungan- informil memang diperlukan, karena ada segi-segi kebaikannya. Tetapi apabila batasan informil tadi mulai kabur maka akan menimbulkan kerugian bagi organisasi, sebab obyektivitasnya kurang dan sering menimbulkan *like and dislike*.

Justru karena itulah, setiap pimpinan berkewajiban mencari nilai -nilai positif dan tepat serta objektif dalam pelaksanaan hubungan informil ini dalam rangka pengetrapan tehnik-tehnik *human-relationships*.

J. *Learning Organization* Menuju Efektivitas (Organisasi Pembelajaran)

1. Pengeratian *Learning Organization*

Organisasi pembelajaran didefinisikan sebagai organisasi yang memiliki kemampuan untuk selalu memperbaiki kinerja secara berkelanjutan karena anggota-anggotanya memiliki komitmen dan kompetensi individual yang mampu belajar dan berbagi pengetahuan pada tingkat superfisial dan subtansial. Organisasi pembelajaran adalah kata kiasan yang menggambarkan suatu organisasi sebagai sebuah sistem yang terintegasi dan senantiasa selalu berubah, karena individu-individu anggota organisasi tersebut mengalami proses belajar, yang dilandasi oleh

budaya kerjanya. Proses belajar individual terjadi jika anggota organisasi mengalami proses pemahaman terhadap konsep-konsep baru (*know, why*), yang dilanjutkan dengan meningkatnya kemampuan dan pengalaman untuk merealisasikan konsep tersebut (*know, how*), sehingga terjadi perubahan atau perbaikan nilai tambah organisasi. (Tjakraatmadja, 2006). Sedangkan Menurut Marquart (1996), organisasi belajar (OB) adalah organisasi yang mau belajar secara kuat dan kolektif serta secara terus-menerus meningkatkan dirinya untuk memperoleh, mengatur, dan menggunakan pengetahuan demi keberhasilan bersama. pembelajaran organisasi juga memberdayakan sumber daya manusia di dalam dan di sekitarnya, dan memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan proses belajar dan produktivitasnya. Lebih jauh, Marquardt menambahkan bahwa pembelajaran organisasi (*organizational learning*) merupakan suatu sistem yang terdiri atas lima subsistem, yaitu (1) belajar (*learning*); (2) pengetahuan (*knowledge*); (3) teknologi (*technology*); (4) manusia (*people*); dan (5) organisasi (*organization*).

West dan Burnes (dalam Haryati : 2006) memberikan penjelasan yang baik mengenai perbedaan antara pembelajaran organisasi (*organizational learning*) dan organisasi pembelajaran (*learning organization*). Pembelajaran organisasi merupakan konsep yang digunakan untuk

menggambarkan tipe-tipe aktifitas yang terdapat dalam organisasi pada waktu pembelajaran organisasi mengacu pada keadaan di dalam maupun di luar organisasi tersebut. Sedangkan organisasi pembelajaran adalah kemampuan organisasi dalam menciptakan, mengakuisisi, dan mentransfer pengetahuan serta perilaku-perilakunya dalam menyongsong pengetahuan dan wawasan baru.

Organisasi yang mampu bertahan adalah organisasi yang dapat menyesuaikan dengan perubahan. Untuk menyesuaikan organisasi tersebut terhadap perubahan perlu adanya pembelajaran. Menurut kamus Bahasa Indonesia Pembelajaran berasal dari kata dasar belajar yang berarti berubah tingkah laku atau tanggapan yang disebabkan oleh pengalaman. Sedangkan pembelajaran itu sendiri mempunyai arti proses, cara, menjadikan orang atau individu belajar. Menurut Stephen P. Robbins (1993) pembelajaran adalah setiap perubahan yang relatif permanen dari perilaku yang terjadi sebagai hasil pengalaman. Pembelajaran merupakan pengetahuan yang diperoleh melalui pengamatan dan studi yang mengakibatkan perubahan pada perilaku atau kebiasaan (Michael Marquat, 1994).

Adapun dua jenis pembelajaran dalam organisasi yaitu:

- a. Pembelajaran Lingkar Tunggal (single-loop learning) terjadi ketika kesalahan terdeteksi, proses koreksi mengandalkan rutinitas masa lalu dan kebijakan saat ini
- b. Pembelajaran Lingkar Ganda (double-loop learning) terjadi ketika terdeteksi, suatu kesalahan dikoreksi dengan cara-cara yang mencakup modifikasi tujuan, kebijakan dan rutinitas baku organisasi.

Melalui pembelajaran, organisasi dapat memperluas kapasitas untuk terus menerus menyesuaikan diri dengan kondisi lingkungan yang selalu berubah. Penyesuaian tersebut pada prinsipnya mengarahkan kepada Organisasi Pembelajaran.

Organisasi Pembelajaran menurut Stephen P. Robbins (1993) adalah suatu organisasi yang telah mengembangkan kapasitas berkesinambungan untuk menyesuaikan diri dan berubah. Menurut Andrzej A. Huczynsk & David Buhaman (1994) Organisasi pembelajaran adalah suatu proses untuk memperoleh pengetahuan melalui pengalaman yang menunjukkan suatu perubahan dalam perilaku. Berdasarkan beberapa pengertian menurut para ahli tersebut, disimpulkan bahwa Organisasi Pembelajaran adalah organisasi yang telah mengembangkan kapasitas secara terus menerus dan melakukan perubahan untuk masa depan organisasi.

Upaya pembentukan organisasi pembelajaran ini harus memperhatikan faktor-faktor budaya, strategi, struktur dan lingkungan organisasi yang bersangkutan. Lebih jauh dikemukakan Parmono,2001 (dalam Haryati : 2006) bahwa ada delapan karakteristik yang harus dimiliki oleh organisasi agar berhasil menjadi organisasi pembelajaran, yaitu :

- a. Adanya peluang untuk belajar bagi seluruh komponen yang ada dalam organisasi, bukan hanya secara formal tetapi juga terwujud dalam aktivitas sehari-hari.
- b. Adanya perancangan struktur dan budaya organisasi yang menjamin, merangsang, dan memungkinkan seluruh komponen yang ada dalam organisasi untuk belajar, menanyakan praktek manajemen yang ada selama ini, bereksperimen, dan berkontribusi dengan ide-ide baru yang lebih segar.
- c. Adanya insentif bagi para manajer yang selalu menggunakan prinsip keterbukaan dan partisipatif dalam setiap proses pengambilan keputusan.
- d. Adanya prinsip penerimaan terhadap kemungkinan timbulnya kesalahan sebagai bagian dari proses pembelajaran.

- e. Adanya kesempatan dan hak yang sama bagi seluruh karyawan tanpa terkecuali untuk melakukan kegiatan pembelajaran.
- f. Adanya keterbukaan sistem manajemen data dan akuntansi yang bisa diakses oleh para pengguna yang lebih luas namun berkompeten.
- g. Semakin kaburnya batas-batas yang ada antar karyawan dan antar departemen sehingga memungkinkan terciptanya keterbukaan komunikasi dan hubungan.
- h. Adanya pemahaman bahwa keputusan pimpinan bukanlah solusi yang lengkap tetapi lebih sebagai eksperimen yang masuk akal (rational experiment).

2. Ruang Lingkup Learning Organization

Menurut Marquardt (2002) Ruang Lingkup Learning Organization meliputi adanya perkembangan yang berkelanjutan dan penyesuaian terhadap perubahan yang ada dan mampu menciptakan tujuan dan / atau pendekatan yang baru. Pembelajaran ini harus menyatu pada cara organisasi menjalankan kegiatannya, dalam hal ini pembelajaran akan sangat berarti apabila :

- a. pembelajaran merupakan bagian dari kegiatan kerja sehari-hari.

- b. pembelajaran dapat diterapkan pada individu, unit kerja dan perusahaan.
- c. pembelajaran bersifat mampu memecahkan masalah pada akar penyebabnya.
- d. pembelajaran fokus pada tersebarnya pengetahuan di seluruh stuktur organisasi.
- e. pembelajaran digerakkan oleh kesempatan untuk mendapatkan perubahan yang signifikan dan Mengerjakan dengan lebih baik.

Sumber-sumber pengetahuan dan pembelajaran ini bisa berasal dari gagasan dan pendapat para karyawan, research & development (R&D), masukan dari para pelanggan, saling tukar / bagi pengalaman dan benchmarking (perbandingan). Learning Organization mencakup banyak hal, terutama pada individu dalam organisasi misalnya, karyawan dalam perusahaan.

Keberhasilan karyawan sangat tergantung pada diperolehnya kesempatan untuk mempelajari dan mempraktikkan hal dan keahlian yang baru. Perusahaan berinvestasi pada pendidikan, pelatihan dan berbagai kesempatan lain yang diberikan pada para karyawannya untuk tumbuh dan berkembang. Kesempatan tersebut dapat berupa rotasi pekerjaan, kenaikan gaji pada karyawan yang berprestasi dan/atau terlatih. On-the-job training

merupakan suatu cara yang efektif untuk melatih dan menarik garis hubungan yang lebih baik antara kepentingan dan prioritas perusahaan.

Marquardt mengidentifikasi ciri-ciri organisasi belajar antara lain

- a. Belajar dilakukan melalui sistem organisasi secara keseluruhan dan organisasi seakan-akan mempunyai satu otak;
- b. Semua anggota organisasi menyadari betapa pentingnya organisasi belajar secara terus menerus untuk keberhasilan organisasi pada waktu sekarang dan akan datang;
- c. Belajar merupakan proses yang berlangsung secara terus menerus serta dilakukan berbarengan dengan kegiatan bekerja;
- d. Berfokus pada kreativitas dan generative learning;
- e. Menganggap berpikir system adalah sangat penting,
- f. Dapat memperoleh akses ke sumber informasi dan data untuk keperluan keberhasilan organisasi;
- g. Iklim organisasi mendorong, memberikan imbalan, dan mempercepat masing-masing individu dan kelompok untuk belajar;

- h. Orang saling berhubungan dalam suatu jaringan yang inovatif sebagai suatu komunitas di dalam dan di luar organisasi;
- i. Perubahan disambut dengan baik, kejutan-kejutan dan bahkan kegagalan dianggap sebagai kesempatan belajar;
- j. Mudah bergerak cepat dan fleksibel;
- k. Setiap orang terdorong untuk meningkatkan mutu secara terus menerus;
- l. Kegiatan didasarkan pada aspirasi, refleksi, dan konseptualisasi;
- m. Memiliki kompetensi inti (core competence) yang dikembangkan dengan baik sebagai acuan untuk pelayanan dan produksi; dan
- n. Memiliki kemampuan untuk melakukan adaptasi, pembaharuan, dan revitalisasi sebagai jawaban atas Lingkungan yang berubah.

3. Ciri dari Organisasi Pembelajaran

Organisasi pembelajar memfasilitasi anggotanya agar mampu terus menerus berkembang dan mentransformasi diri baik secara kolektif maupun individual dalam usaha mencapai hasil yang lebih baik dan sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan bersama antara organisasi dan individu di dalam organisasi. Untuk mencapai tujuan tersebut ada hal-

hal yang dimiliki oleh organisasi pembelajar yang menjadi karakteristik dari organisasi pembelajar. Karakteristik organisasi pembelajar:

- a. Adanya satu visi bersama yang diyakini dan di sepakati semua orang.

Menurut Mengginson dan Pedler (Dale, 2009), organisasi pembelajar membantu orang berpikir dan bertindak bersama menurut apa maksud gagasan semacam ini bagi mereka sekarang dan di masa yang akan datang. Gagasan bersama ini disebut visi organisasi yang dapat membantu menciptakan strategi pembelajaran, pembuatan kebijakan, struktur-struktur yang memberikan kemampuan dan suasana belajar.

- b. Orang meninggalkan cara pikir lama dan prosedur standar yang mereka gunakan untuk menyelesaikan persoalan atau menjalankan pekerjaan

Di dalam organisasi belajar dan keyakinan bahwa individu adalah proaktif untuk meningkatkan keinginan diri, berusaha maju dan terus belajar dengan menciptakan iklim organisasi yang terbuka. Untuk menciptakan organisasi yang terbuka maka seseorang harus meninggalkan pikiran lamanya dan menyesuaikan dengan kondisi eksternal yang dapat meningkatkan dan menyesuaikan prosedur standar organisasi dengan

lingkungannya. Dengan harapan individu dan organisasi sama-sama berkembang ke arah yang lebih baik.

- c. Para anggota memahami segenap proses, aktivitas, fungsi dan interaksi organisasi dengan lingkungan sebagai bagian dari sistem interrelasi.

Pembelajaran di dalam organisasi dapat terwujud dengan adanya keterlibatan seluruh anggota organisasi. Anggota organisasi hanya dapat berpartisipasi jika setiap individu memahami mengenai kondisi di organisasinya, setiap proses yang ada, aktivitas, fungsi individu tersebut dan juga interaksi dengan lingkungan di luar organisasi

- d. Orang secara terbuka saling berkomunikasi (lintas batas vertical dan horizontal) tanpa rasa takut pada kritik atau hukuman.

Menurut Shein (Munandar, 2003) organisasi pembelajar memiliki hubungan atasan-bawahan kesejawatan atau partisipatif atau otoritarian yang sama-sama pentingnya. Di dalam organisasi pembelajaran seseorang secara bebas dapat mengungkapkan kritik maupun saran kepada atasannya, atasan juga dapat memberikan masukan kepada bawahannya dimana sebagai bawahan akan menerima masukan atau kritik tersebut sebagai motivasi untuk menjadi lebih baik lagi.

Komunikasi yang terbuka juga dapat tercermin dari

kerjasama yang baik antar bagian di dalam organisasi. Kerjasama dapat terjalin tidak hanya dengan atasan dan bawahan di dalam satu divisi, tetapi dengan seluruh lapisan di dalam organisasi.

- e. Orang meninggalkan kepentingan pribadi mereka dan kepentingan departemen yang terfragmentasi untuk bekerjasama mewujudkan visi organisasi.

Di dalam organisasi pembelajar seorang anggota telah menyadari bahwa dirinya tidak mewakili diri sendiri maupun divisinya. Setiap anggota organisasi memiliki motivasi untuk mewujudkan visi organisasi dengan cara bekerja sama dengan anggota maupun divisi lainnya. Sehingga ketika pembuatan kebijakan yang menuntut suatu perubahan di dalam organisasi, kebijakan tidak dibuat secara subjektif, tetapi objektif dari kebutuhan atas perubahan di dalam organisasi.

Ciri Organisasi pembelajar adalah keyakinan bahwa individu adalah proaktif untuk meningkatkan diri, berusaha maju dan terus menerus belajar dengan menciptakan iklim organisasi yang terbuka dan arus informasi yang jelas. Kondisi ini nantinya akan menghasilkan proses yang terus berkesinambungan dengan tetap mengacu pada kondisi internal organisasi yang pada akhirnya mengacu pada kondisi dan tuntutan eksternal di luar organisasi.

4. Unsur dari Organisasi Pembelajaran

Unsur-unsur yang ada di dalam organisasi pembelajaran dijadikan lima disiplin yang menjadi proses pembelajaran dalam organisasi. Menurut Peter Senge ada lima disiplin yang membuat suatu organisasi menjadi organisasi pembelajar, yaitu:

a. *Personal Mastery* (Penguasaan Pribadi)

Belajar untuk meningkatkan kapasitas pribadi untuk menciptakan hasil yang paling diinginkan dan menciptakan suatu lingkungan organisasi yang mendorong semua anggotanya untuk mengembangkan diri sendiri ke arah sasaran dan tujuan yang mereka pilih. Penguasaan pribadi ini merupakan suatu disiplin yang antara lain menunjukkan kemampuan untuk senantiasa mengklarifikasi dan mendalami visi pribadi, memfokuskan energi, mengembangkan kesabaran dan memandang realitas secara objektif.

b. *Mental Models* (Model Mental)

Menerangkan, terus menerus mengklasifikasikan dan memperbaiki gambaran-gambaran internal mengenai dunia dan melihat bagaimana hal itu membentuk tindakan dan keputusan. Model-model mental merupakan gambaran, asumsi dan kisah yang kita bawa

dalam benak kita tentang diri kita sendiri, orang lain, lembaga-lembaga dan setiap aspek dari dunia ini. Model-model mental menentukan apa yang kita lihat. Model mental juga membentuk bagaimana kita bertindak. Misalnya, jika kita yakin bahwa manusia pada dasarnya dapat dipercaya, kita mungkin berbicara dengan kenalan baru dengan jauh lebih bebas daripada jika kita yakin bahwa sebagian besar orang tidak dapat dipercaya. Model mental pada umumnya tidak dapat kita lihat, sampai kita mencarinya. Tugas utama dari disiplin ini adalah membawa model-model mental kepermukaan, menggali dan berbicara tentangnya dengan pembelaan diri yang minimal untuk membantu kita melihat dengan jelas, melihat dampaknya terhadap kehidupan kita dan menemukan cara untuk menciptakan model-model mental baru yang melayani kita dengan lebih baik di dunia ini.

c. *Shared Vision* (Visi Bersama)

Membangun suatu rasa komitmen dalam suatu kelompok, dengan membuat gambaran-gambaran bersama tentang masa depan yang akan diciptakan dan prinsip serta praktik penuntun yang melaluinya dan berharap untuk dapat mencapai masa depan tersebut.

d. *Team Learning* (Belajar Bersama)

Mengubah keahlian percakapan dan keahlian berpikir kolektif, sehingga kelompok-kelompok anggota organisasi dapat diandalkan untuk mengembangkan kecerdasan dan kemampuan yang lebih besar daripada jumlah bakat para anggotanya secara individual

e. *System Thinking* (Pemikiran sistem)

Suatu cara berpikir tentang dan suatu bahasa untuk menguraikan dan memahami kekuatan dan hubungan antar pribadi yang membentuk perilaku sistem.

Berpikir sistem mencakup sekumpulan besar metode, alat dan prinsip yang agak tidak terbentuk yang semua diorientasikan untuk melihat saling keterikatan antara kekuatan dan melihatnya sebagai suatu proses bersama.

5. **Hambatan dalam Organisasi Pembelajaran**

Hambatan ini bisa muncul dari individu ataupun dari organisasi itu sendiri, antara lain:

a. Individu

Diantaranya adanya anggapan umum pengetahuan adalah suatu kekuatan. Dengan berbagi pengetahuan berarti ada kekuatan yang akan hilang dan diambil oleh

orang lain. Ada juga orang yang memiliki pandangan bahwa jika berasal dari orang lain, maka saya tidak akan menerima. Mental not invented here menjadi penghambat yang besar ketika segala sesuatu dari luar dianggap tidak perlu dipelajari atau diikuti meskipun itu baik.

Hambatan lainnya ialah tidak menyadari betapa pentingnya proses berbagi atau sharing dalam pembelajaran, keterbatasan waktu, dan sudah berada di zona nyaman sehingga malas untuk belajar atau berubah.

b. Organisasi

Diantaranya kurang dukungan dari top manajemen, budaya organisasi yang tidak bersahabat dengan proses pembelajaran serta kegiatan belajar itu sendiri bukan merupakan cara kerja organisasi tersebut.

6. Mengelola Organisasi Pembelajaran

Dalam organisasi sebagai manajer dan anggota karyawan pasti menginginkan inovasi-inovasi yang berdampak menghasilkan keuntungan baik dalam segi perusahaan maupun berdampak ke individu. Disinilah sebaiknya organisasi menerapkan adanya mengelola

pembelajaran. Bagaimana sebuah organisasi dapat menerapkan pengelolaan pembelajaran? Berikut adalah yang dapat dilakukan manajer untuk menjadikan perusahaan mereka sebagai organisasi pembelajaran

a. Susun Strategi

Manajemen perlu mengeksplisitkan komitmennya terhadap perubahan, inovasi, dan perbaikan terus-menerus

b. Rancang Kembali Struktur Organisasi

Struktur formal dapat menjadi penghalang serius bagi pembelajaran. Dengan merampingkan struktur, menghapus atau menggabungkan beberapa departemen, dan lebih memanfaatkan tim-tim lintas, interpedensi akan diperkuat dan batas-batas antar orang dikurangi.

c. Bentuk Kembali Kultur Organisasi

Dalam organisasi pembelajaran dicirikan untuk menunjukkan keberanian dalam pengambilan resiko, keterbukaan, dan pertumbuhan. Manajemen menentukan warna kultur organisasi, baik dengan strategi maupun perilaku. Para manajer perlu memperlihatkan dengan tindakan bahwa keberanian mengambil risiko dan mengakui kegagalan merupakan sifat yang pantas

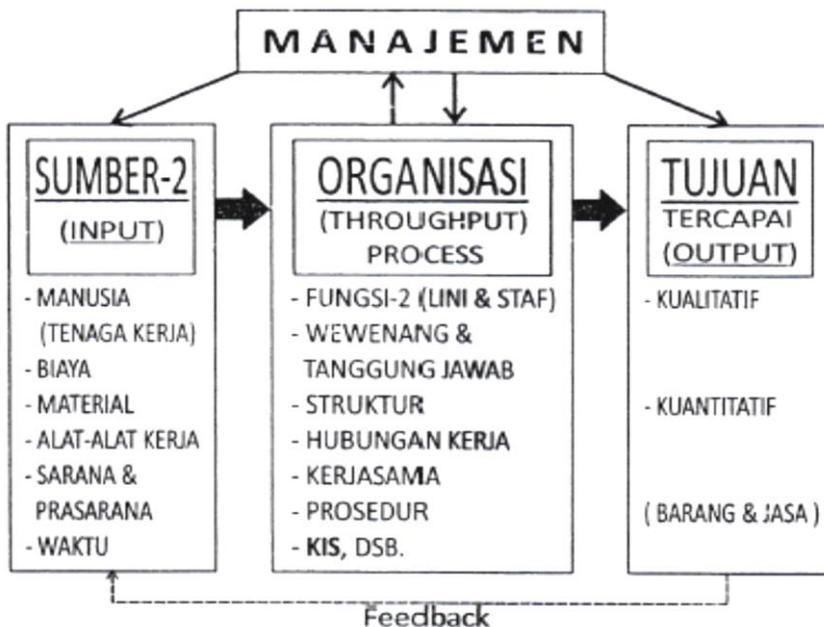
dihargai. Dengan itu manajemen perlu mendorong tumbuhnya konflik fungsional. Dimana dalam konflik ini membuat organisasi belajar dan menemukan titik terang dan jalan keluar sehingga membentuk persepsi dan aturan baru yang didapat dari perundingan dalam penyelesaian konflik.

6

ORGANISASI DAN MANAJEMEN SEBAGAI SISTEM YANG TERPADU

Bagaimana hubungan Organisasi dengan Manajemen, atau dimanakah kedudukan Organisasi bagi Manajemen?

ORGANISASI DAN MANAJEMEN SEBAGAI SISTEM TERPADU



ORGANISASI DAN MANAJEMEN

SUATU KEBULATAN KONSEP (PEMAHAMAN/PENGERTIAN) DAN PEMIKIRAN YANG MEWUJUDKAN TERLAKSANANYA RANGKAIAN KEGIATAN YANG LOGIS, RASIONAL, SISTEMATIS DAN OBYEKTIF UNTUK MEMELIHARA KETERPADUAN, KERJASAMA DAN HUBUNGAN KERJA MANUSIA DAN PENGARAHAN, PEMBINAAN SERTA PENGEMBANGAN FUNGSI OPERATIF DAN ADMINISTRATI F, BERIKUT PENDAYAGUNAAN SUMBER-SUMBER DAN WAKTU YANG TERSEDIA DEMI TERCAPAINYA TUJUAN (SASARAN) YANG SUDAH DITETAPKAN, DENGAN CARA YANG PALING EFISIEN.

Organisasi adalah salah satu alat daripada Manajemen sebab sebelum organisasi ditetapkan terlebih dulu, manajemen belum dapat dija!ankan. Dalam hal demikian, kedud..ikan Organisasi bagi Manajemen adalah sebagai "wadah" atau "kerangka" bagi kelompok yang bergerak a!au bekerja-sama kearah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Pandangan tersebut menunjukkan bahwa Organisasi hanya mengandung pengertian "struktural".

Hakekat daripada Organisasi bukanlah hanya mengandung arti sebagai "Wadah" ataupun "kerangka" saja,

sehingga hanya bersifat "statis" (:::mandeg). Tetapi Organisasi juga bersifat "dinamis", bergerak, yaitu manakala manajemen dijalankan, maka tugas-tugas individuil harus berhubungan dengan sistim-kerja dan sebagainya.

Untuk mendapatkan pengertian yang lebih jelas lagi, khususnya tentang hubungan Organisasi dan ManajemenX-, maka definisi yang dapat saya ketengahkan disini adalah definisi Prof. Dr. Prayudi Atmosudirdjo, SH. dalam bukunya Business Administration, yaitu :

“Organisasi adalah ajang jaringan tata-cara kerja-sama sekelompok orang secara teratur dan kontinyu, untuk mencapai tujuan-tujuan bersama yang tertentu”.

Sebelum pembahasan definisi tersebut kita mulai patut diketahui adanya dua segi realitas daripada Organisasi, yaitu :

1. Segi KONKRIT organisasi adalah orang-orang yang berada dalam Organisasi sebagai wadah ;
2. Segi ABSTRAK organisasi, yaitu yang mencakup tata-cara,aturan² dan sistim-kerja.

Dengan memperhatikan kedua segi realita di atas, maka definisi di atas, dapat diungkapkan pengertiannya sebagai berikut :

1. Tata-cara kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu, harus dijalankan oleh orang-orang secara rasionil, agar segalanya berlangsung secara efektif dan effisien.

Di dalam ungkapan tersebut, terkandung pengertian tentang Organisasi yang :

- a. Bersifat statis dan merupakan warah orang-orang (berdasarkan tinjauan segi konkritnya)
- b. Bersifat dinamis, yang mencakup masalah hubungan dan gerak orang kerja dengan tata cara, sistim kerja dan lain-lainnya, agar dicapai tujuan bersama itu dengan efektif dan efisien.

Tinjauan segi abstraknya adalah, bagaimana membuat orang-orang bekerja dengan tata cara dan sebagainya agar tercapai tujuan dengan efektif dan efisien. Untuk masalah tersebut, sampailah kita pada :

2. Mengendalikan dan mengembangkan sesuatu yang abstrak melalui pembinaan orang-orang, agar selalu berpikir dan bertindak secara tertentu.

Pengendalian dan pembinaan orang-orang itulah yang dimaksudkan dengan manajemen.

Untuk lebih mendalami masalah hubungan organisasi dengan manajemen, saya ketengahkan satu pembahasan singkat lagi berdasarkan teori Mooney yang menyatakan bahwa :

"Hubungan organisasi dengan manajemen menyangkut apa yang disebut sistim atau teknik prosedur dalam organisasi."

Pengertian praktisnya, yaitu apabila organisasi dipandang dari sudut struktural yang bersifat statis yang hanya

sebagai wadah maka organisasi hanya merupakan salah satu alat daripada manajemen.

Tetapi, dalam pengertian yang mencakup teknik, yaitu kecakapan manajemen dalam hubungan kemanusiaan, maka organisasi merupakan proses dan bersifat dinamik teknik organisasi dapat digambarkan sebagai teknik yang menghubungkan kewajiban dan tugas-tugas tertentu dalam satu keseluruhan yang dikoordinasikan. Itulah yang menunjukkan adanya hubungan organisasi dan manajemen.

Berdasarkan pembahasan singkat terhadap kedua teori itu disimpulkan sebagai berikut :

1. Aspek pertama, organisasi sebagai wadah kegiatan orang-orang dan wadah orang-orang/kelompok
2. Aspek kedua, organisasi sebagai proses menggunakan manajemen sebagai unsur pengendalian dan pengembangan orang-orang/anggota dalam organisasi.

BEBERAPA FAKTOR YANG MEMPENGARUHI DINAMIKA ORGANISASI

Organisasi sebagai proses, bersifat dinamis, yaitu bergerak, hidup dan berkembang. Dan untuk menjaga keseimbangan dinamikanya itu, Pimpinan organisasi harus selalu memperhatikan beberapa faktor, yaitu :

1. Faktor INTERN Organisasi :

- a. Karena adanya tujuan, organisasi harus bergerak, hidup, dan berkembang ;
 - b. Karena adanya manusia sebagai anggota, bendaknya diperhitungkan dan diperhatikan adanya aspek-aspek psikologis, 5oal-soal hubungan (relationships), komunikasi satu S3ma lain serta skill yang ada ;
 - c. Dengan adanya sejumlah pejabat dan unit-unit-kerja di dalam Organisasi, maka Organisasi juga dipengaruhi oleh tata-hubungan di dalam Organisasi.
2. Faktor EXTERN

Faktor Extern terbagi menjadi 2 yaitu :

- a. Faktor EXTERN non-fisik/ecologis
 - 1) Yang bersifat konstitusional politis (UUD, Undang-Undang, KEPRES, Peraturan Pemerintah dan sebagainya), hendaknya dipatuhi oleh Organisasi
 - 2) Yang bersifat sosial-politis (susunan hidup masyarakat, peranan kehidupan susunan masyarakat tertentu, kehidupan partai politik), Organisasi hendaknya dapat menyesuaikan diri.
 - 3) Yang bersifat sosial-ekonomis (bagaimana lapangan kerja penduduk dan taraf hidup serta sumber penghasilan, dan sebagainya), hendaknya Organisasi dapat memperhitungkan kondisi-kondisinya ;
 - 4) Yang bersifat spesial-kultural (bagaimana tingkat

kecerdasan masyarakat, dan apakah cara berfikir masyarakat dipengaruhi unsur-unsur kebudayaan/tradisi, bagaimana tingkah-laku masyarakat, dan

- 5) sebagainya), hendaknya Organisasi memperhitungkan pengaruh- pengaruhnya,
- 6) Yang bersifat sosial-religious (bagaimana pengaruh kehidupan beragama dalam Organisasi, bagaimana organisasi keagamaan beroperasi, bagaimana sikap para pemeluk agama yang berbeda satu sama lain, dan sebagainya) harus mendapatkan perhatian.
- 7) Yang bersifat teknis-tehnologis, yang mana Organisasi harus dapat mengikuti dan menyesuaikan diri dengan perkembangan dan kemajuan-kemajuan yang dicapai oleh bidang teknik dan ilmu pengetahuan.

b. Faktor EXTERN Fisik/Geografis

Organisasi harus juga memperhitungkan pengaruh faktor-faktor geografis, seperti faktor iklim, letak dan keadaan alam serta daerah, sumber-sumber alamiah, dan lain-lain.

Faktor-faktor tersebut di atas dapat mempengaruhi Organisasi sehingga demi perkembangan Organisasi dapat berakibat adanya perubahan-perubahan bagi Organisasi, walaupun perubahan-

perubahan itu tidaklah berarti merubah tujuan maupun fungsinya. Untuk suatu penyesuaian terhadap pengaruh-pengaruh tersebut, perubahan Organisasi hanya menyangkut masalah-masalah kebijaksanaan (*policy*), strategi (cara pemikiran) dan *tactics* (cara pelaksanaan) termasuk program, sedangkan tujuan dan fungsi Organisasi harus TETAP.

CONTOH Tujuan Organisasi Pemerintahan adalah Public - service. Dalam pelaksanaan PELITA/Organisasi tersebut mengadakan perubahan-perubahan *policy*, strategi, *tactics* dan programnya yang difokuskan pada penyempurnaan administrasi, khususnya yang menyangkut pelaksanaan program-program pembangunan. Penyempurnaan yang dimaksud adalah, penyelenggaraan administrasi yang efisien, dan dalam Ilmu Administrasi disebut Administrasi Pembangunan (*Development Administration*).

7

KEPEMIMPINAN (LEADERSHIP)

A. Konsep Kepemimpinan

Untuk mengetahui peranan Kepemimpinan (*Leadership*) dalam hubungannya dengan Organisasi & Manajemen, marilah sekilas kita tengok kembali isi BAB dan pasal-pasal terdahulu dari diktat ini, khususnya yang menyangkut Kepemimpinan. Hubungan Administrasi-Organisasi & Manajemen- Secara definitief, ADMINISTRASI adalah ;

"Seluruh proses kegiatan atau fungsi-fungsi/tugas-tugas yang dilakukan bersama-sama secara teratur dan kontinyu oleh orang-orang/kelompok untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan".

Definisi tersebut dapat diuraikan pengertiannya sebagai berikut:

1. Penyelenggaraan kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan tertentu, itulah ADMINISTRASI ;

2. Selanjutnya, BAGAIMANA "penyelenggaraan kegiatan-kegiatan itu dilakukan AGAR "tujuan tertentu dapat dicapai"?

"Melalui orang-orang lain secara teratur, kontinyu, rasionil dan sebagainya..... ", itulah ORGANISASI & MANAJEMEN;

3. Kemudian, jawaban terakhir yang harus dicari adalah, "pelaksanaan kegiatan-kegiatan melalui orang-orang secara bersama, teratur, dan sebagainya, u'ntuk tercapainya tujuan tertentu", itu tentu saja tidak harus bergerak sendiri-sendiri, tetapi harus ada yang mengkoordinir dan membinanya. Siapakah yang berperan di balik itu semua ???

Jawab satu-satunya adalah PEMIMPIN. Benar, tapi Pemimpin yang bagaimana???

PEMIMPIN yang memiliki KEPEMIMPINAN effective dan intensif. Jawabnya akan begitu, bukan???

Memperhatikan pengertian di atas, maka KEPEMIMPINAN merupakan INTI daripada Administrasi dengan Organisasi & Manajemen. Dan ketiga- ketiganya merupakan TRITUNGGAL yang tak bisa dipisahkan.

Kepemimpinan mencakup pengertian "adanya kekuasaan yang harus digunakan untuk menyelenggarakan keseluruhan tindakan dengan cara mempengaruhi/menggerakkan dan menggiatkan orang-orang dalam suatu- usaha bersama untuk mencapai tujuan yang telah

ditetapkan dengan mernpergunakan alat-alat dan sumber-sumber lainnya yang ada, berdasarkan methode kerja, prosedur, tehnik-kerja, sistim-kerja, dan lain-lainnya."

Justru karena adanya "kekuasaan" seperti yang telah disebutkan di atas itulah, maka diperlukan Pemimpin dengan Kepemimpinan yang bermutu.

Sebagaimana Pfiffner & Sherwood (dalam bukunya *Administrative Organization*) menyatakan :

" *Get the right man in the Leadership job, and all your problems will be solved*".(=tempatkanlah orang yang tepat untuk jabatan-pimpinan maka segala masalah akan menjadi beres).

B. Aspek-Aspek Kepemimpinan

Kepemimpinan memerlukan penggunaan kemampuan dan bakat secara aktif untuk mempengaruhi (persuasi) pihak lain dalam rangka mencapai tujuan ialah suatu preses yang wajar apabila orang-orang tertentu dalam suatu kelompok itu bertugas untuk MEMIMPIN; sedangkan pihak lainnya bersedia dan ingin DIPIMPIN.

Pihak yang ingin DIPIMPIN itu menghendaki agar ada orang yang memberikan petunjuk, memutuskan apa yang harus dilakukan dan membantu mereka melakukan hal-hal yang sesuai pendapat mereka harus dilakukan. Oleh karenanya, seorang Pemimpin harus menunjukkan jalan kepada para

pengikutnya dengan menggunakan falsafah yang tidak asing lagi bagi kita, ialah ;

"Ingarsa sung tulada, Ing madya mbangun karya, Tut wuri handayani" , (=Di depan memberi contoh-baik, ditengah-tengah para pengikut Pimpinan mampu menggerakkan mereka berkarya yang positif, dan di samping itu Pemimpin harus mampu mengarahkan prakarsa dan semangat para pengikutnya)

Sebagai mahluk individu, seseorang berhak bertanya kepada diri- sendiri apakah ia ingin menjadi PEMIMPIN atautah ingin menjadi PENGIKUT Jawaban daripada pilihan tersebut adalah banyak yang ingin menjadi Pemimpin. Namun, untuk menjadi Pemimpin yang sebenar-benarnya Pemimpin bukanlah hal yang mudah.

Ada syarat-syarat dasar yang bersifat ROKHANIAH dan bertalian dengan SUSUNAN MENTAL serta FILSAFAT yang harus dimiliki untuk mencapai Kepemimpinan dan kemajuan di bidang ini.

Ia harus mempunyai fikiran yang positif bahwa ia dapat melakukan hal-hal tertentu, dan memiliki kapasiti untuk mencapainya. Ia harus kreatif dan melihat suatu tujuan dalam jangkauan yang lebih jauh sebelum yang lainnya mengetahui.

Di samping itu, ia harus dapat menerima kritik yang bagaimana juga, tanpa kehilangan kepentingan terhadap apa

yang dilakukan dan apa yang akan dicapainya.

Juga ia harus punya kepercayaan dan keyakinan mengenai kebenaran fundamental dan hukum-hukum-alamiah ; yaitu percaya pada diri-sendiri, mempunyai tujuan dalam hidupnya, serta mengerti benar-benar tentang apa yang ingin dicapainya.

C. Persyaratan Kepemimpinan

Dua persyaratan Kepemimpinan (leadership) yaitu :

1. Syarat yang bertalian dengan administrasi yang terdiri dari :
 - a. Aspek Internal (=ketatalembagaan)
 - b. Aspek External (=ekologis)
2. Syarat-syarat yang bertalian dengan sifat & watak pribadi.
Uraian singkat daripada kedua syarat di atas adalah ;
 - a. Syarat-syarat INTERNAL (Ketata-Lembagaan)

Agar Administrasi berjalan lancar dan baik, maka harus dipenuhi syarat-syarat yang berkenaan dengan tuntutan dan kebutuhan Organisasi ke dalam :

- 1) Khususnya bagi Pimpinan-puncak, harus memiliki kemampuan "*to see the enterprise as a whole*" , yaitukemampuan untuk memandang Organisasinya secara menyeluruh sebagai satu kebulatan yang padat. Ia harus memillki kemarnpuan mengkoordinasikan semua bagian- bagian di dalam

Organisasinya, sehingga tercipta kegiatan-kegiatan yang serentak dalam keseimbangan yang harmonis.

Oleh karenanya, ia harus mampu berpikir, bertindak dan bersikap sebagai seorang "generalist", ibaratnya "*see the forest as a whole but not the trees*". (=lihat/pandang hutannya dan bukan pohonnya satu-satu).

- 2) Salah satu tugas Pimpinan yang terpenting adalah pengambilan-keputusan (*decision-making*), baik dalam bentuk "perintah" maupun "petunjuk". Pekerjaan decision-making ini bukanlah suatu pekerjaan yang rendah, sebab ia merupakan proses memilih antara beberapa kemungkinan-kemungkinan/ alternatives yang diperoleh dari pelbagai informasi yang harus dipelajari dan dipertimbangkan serta diramalkan/forecast risiko-risikonya tidak saja pada saat-saat dekat tetapi dalam jangkauan waktu yang panjang. Untuk itu, diperlukan pengetahuan yang luas dan pandangan yang tajam serta pengalaman yang intensif; sehingga kesemuanya itu merupakan suatu "seni" (art) tersendiri untuk pengambilan keputusan. Dan tidak semua orang mampu. Ini semua harus banyak diolela jari dan berlatih.

Kemampuan tersebut lebih-lebih sangat diperlukan

bagi Pimpinan-Pimpinan dalam Dinas-dinas Pemerintahan, oleh karena pengambilan-keputusan itu sendiri merupakan bagian. daripada sistim politik Pemerintahan sendiri.

BATASAN-BATASAN yang harus mendapatkan perhatian dalam praktik pengambilan-keputusan antara lain

- a) Sebagaimana John D.Millet (*Management -in the Public Service*) mengungkapkan bahwa bertambah seseorang tahu akan persoalannya serta risiko-risikonya, bertambah takut untuk memutuskannya, sehingga sama sekali tidak ada keputusan apapun. Tentu saja hal tersebut harus tidak terjadi.
- b) Jangan mengadakan keputusan-keputusan/perintah- perintah yang tak dapat dilaksanakan atau tak mungkin dilaksanakan.
- c) Dalam pengambilan keputusan, perhatikan "timing"-nya yaitu jangan memutuskan sesuatu sebelum waktunya keputusan itu diperlukan.
- d) Jangan mengambil keputusan yang menjadi wewenang orang lain.
- e) Dalam mengambil keputusan hendaknya mampu membebaskan diri dari pengaruh-pengaruh emosi;

Umpamanya rasa senang, benci, cinta; pengaruh kedudukan; harta dan lain-lainnya.

Singkatnya, Pimpinan harus punya kemampuan mengambil keputusan yang tepat dan cepat. (=ability to make decision).

- 3) Kecakapan untuk mendelegasikan wewenang :
Bahwa seorang Pimpinan/Pemimpin tidak mungkin melaksanakan pekerjaan seorang diri lebih-lebih dalam suatu Organisasi yang luas dan kompleks. Untuk itulah makawewenangnya harus dilimpahkan agar pekerjaannya tidak "menumpuk" sehingga mengakibatkan banyaknya "*pendings*".
- 4) Memiliki kecakapan membuat bawahan taat & patuh ; (*ability to command loyalty*)
Bahwa demi suksesnya tugas-tugas, Pemimpin harus men dapatkan dukungan dari bawahan. Dukungan itu baru dapat timbul jikalau ada kesetiaan dan ketaatan dari bawahan. dan semua itu akan terjadi apabila ;
 - a) Bawahan sadar dan yakin betapa pentingnya tugas yang mereka lakukan, sehingga mereka dengan sepenuh kemauannya menyumbangkan kemampuannya untuk berusaha bersama-sama mencapai tujuan Organisasi.

- b) Bawahan memiliki partisipasi dalam usaha bersama.
 - c) Bawahan merasa selalu mendapatkan perhatian dari Pimpinan atas hasil-hasil kerja mereka.
- b. Syarat-syarat Eksternal :

Seorang Pemimpin harus memahami aspirasi-aspirasi sosial yang ada dalam masyarakat, dan harus pandai menyesuaikan diri serta tahan menghadapi kritik-kritik. Ia harus tahu bahwa dalam masyarakat terdapat macam-macam aliran, pendapat dan keyakinan, yang mana kadang-kadang bisa menjadi *pressure-groups* bagi Organisasi.

Syarat-syarat yang bertalian dengan PRIBADI (watak dan sifat) Sementara orang berpendapat bahwa "seseorang dilahirkan dengan bakat Pemimpin" (= *a person is born with the talent for personal leadership*).

Berbicara soal bakat Kepemimpinan, Peter Drucker dalam bukunya "*The Practice of Management*" memberikan contoh cerita tentang tiga orang tukang batu, seperti berikut : Kepada tiga orang tukang batu, diajukan pertanyaan yang harus dijawab oleh mereka masing-masing. Ada pun pertanyaannya adalah : "Apakah yang sedang anda lakukan/kerjakan ?" Jawaban yang diperolehnya adalah :

Tukang batu ke I : "Sedang memecah batu untuk mencari nafkah sehari-hari. "

Tukang batu ke II : "Sedang memecah batu, dan saya ini adalah tukang-batu yang terpandai di kota ini.

Tukang batu ke III : "Saya sedang mengetok batu untuk dijadikan salah satu bahan penting dalam pembangunan sebuah gereja".

Dari ketiga macam jawaban tersebut, maka tukang-batu yang ke III itulah yang dapat dinilai sebagai seseorang yang memiliki bakat dan pribadi kepemimpinan. Sebab ia tahu persis apa yang ia kerjakan dan untuk apa pekerjaannya itu, yang sifatnya bukan untuk dirinya sendiri.

Apakah mereka yang memiliki bakat kepemimpinan saja yang dapat menjadi pemimpin ? Tidak mutlak! Seni dan Ilmu Kepemimpinan dapat dipelajari walaupun tidak mudah. Latihan-latihan yang bersifat rokhaniah (intelektual dan bathin) harus selalu diadakan untuk memupuk dan mengembangkan sifat-sifat kepribadian.

Sifat-sifat kepribadian ini akan merupakan "perintis" untuk tidak saja memimpin orang lain, tetapi juga memimpin diri sendiri, yang maksudnya, dapat

setiap kali mengukur kemampuan diri-sendiri; tidak pernah bosan mempelajari pengetahuan baik yang bersifat umum mau yang menyangkut bidang pekerjaannya dan/atau spesialisasinya.

D. Sifat-Sifat Kepemimpinan.

Sifat-sifat Kepemimpinan ini mengandung arti tentang MUTU kepribadian yang harus dimiliki oleh Pemimpin.

ORDWAY TEAD dalam bukunya "*The Art of Leadership*" mengemukakan bahwa Pemimpin harus memiliki :

1. Energi jasmani dan rohani (= giat, ulet, cerdas)
2. Memiliki selera memimpin (=punya tujuan dan arah, dan keyakinan tentang apa yang dilakukannya)
3. Enthousiasm (=memiliki semangat dan tekad)
4. Ramah-tamah (=sifat yang hangat kepada orang lain, lekas akrab, punya humor)
5. Integritas (=ketulusan dan kejujuran)
6. Kemahiran teknis (=operatif di bidang kerjanya)
7. Sanggup/mampu mengambil-keputusan yang tepat dan cepat
8. Inteligensia tinggi (=mampu belajar dan berfikir cepat)
9. Kecakapan mengajar
10. Iman yang kuat.

CHESTER BARNARD, menyatakan

1. Memiliki kelebihan di bidang tehnik Kepemimpinan yang mencakup fisik, ilmu pengetahuan, ingatan, daya-tanggap dan imajinasi yang tinggi ;
2. Memiliki kelebihan dalam tekad, keberanian dan keuletan.

GEORGE TERRY, mengemukakan sifat-sifat Kepemimpinan

1. Rokhaniah & jasmani ah yang energiek.
2. Stabilitas emosi dan kepercayaan pada diri-sendiri.
3. Pengetahuan yang luas dan dalam tentang hubungan manusia.
4. Semangat dan dorongan bath in untuk menjadi Pemimpin.
5. Mempunyai kecakapan berkomunikasi baik tisan maupun tertulis.
6. Kecakapan mengajar.
7. Sikap suka menolong dan menghargai pendirian orang lain ;
8. Kecakapan untuk merencanakan, menyusun organisasi, mendelegasikan wewenang, decision-making, mengawasi dan meneliti (termasuk juga kecakapan/kemampuan berpikir dinamis dan aktif).

E. Arti Kepemimpinan dan Manajemen dalam Fungsi Melaksanakan Kepemimpinan

Dalam praktik sehari-hari, *seeing* diartikan sama antara pemimpin dan kepemimpinan, padahal kedua kata tersebut memiliki pengertian berbeda. Pemimpin adalah orang yang tugasnya memimpin, sedang kepemimpinan adalah bakat dan atau sifat yang harus dimiliki seorang pemimpin.

Setiap orang mempunyai pengaruh atas pihak lain, dan dengan pelatihan dan peningkatan pengetahuan, pengaruh tersebut akan bertambah dan berkembang. Dewasa ini, para ahli beranggapan bahwa setiap orang dapat mengembangkan bakat kepemimpinannya dalam tingkat tertentu.

Kepemimpinan adalah kekuasaan untuk memengaruhi seseorang, baik dalam mengerjakan sesuatu atau tidak mengerjakan sesuatu. Masalah yang selalu terdapat ketika membahas fungsi kepemimpinan adalah hubungan yang melembaga antara pemimpin dan yang dipimpin menurut *rules of the game* yang telah disepakati bersama.

Seorang pemimpin seharusnya selalu melayani bawahannya lebih baik daripada bawahannya tersebut melayaninya. Ia memadukan kebutuhan dari bawahannya dengan kebutuhan organisasi dan kebutuhan masyarakat secara keseluruhannya.

Miffthah Thoha (2003:187) menjelaskan perbedaan pemimpin dan manajer. Menurut Thoha, kepemimpinan dan

manajemen sering disamakan pengertiannya oleh banyak orang. Padahal antara keduanya terdapat perbedaan yang penting untuk diketahui. Pada hakikatnya, kepemimpinan mempunyai pengertian agak luas dibandingkan dengan manajemen. Sebab, manajemen merupakan pemikiran yang khusus dari kepemimpinan di dalam usahanya mencapai tujuan organisasi. Kunci perbedaan di antara kedua konsep pemikiran ini terjadi pada setiap saat dan setiap waktu.

Dalam arti yang lebih luas, kepemimpinan dapat digunakan setiap orang dan tidak hanya terbatas berlaku dalam suatu organisasi atau kantor tertentu. Seperti telah dikemukakan, kepemimpinan adalah kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain, atau seni memengaruhi perilaku manusia, baik perseorangan maupun kelompok. Jadi, kepemimpinan dapat berlangsung tanpa harus terikat oleh aturan-aturan yang ada, sedangkan seorang pemimpin adalah orang yang dapat menunjukkan kemampuannya memengaruhi perilaku orang lain ke arah tercapainya tujuan tertentu.

Apabila kepemimpinan dibatasi oleh tata aturan birokrasi, atau dikaitkan dengan organisasi tertentu, hal tersebut dinamakan manajemen. Fungsi-fungsi manajemen, seperti perencanaan, pengaturan, motivasi, dan pengendalian harus dijalankan dalam manajemen, tetapi tidak dalam kepemimpinan. Dari penjelasan di atas, mungkin saja seorang

manajer berperilaku sebagai seorang pemimpin selama ia mampu memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Akan tetapi, seorang pemimpin belum tentu harus menyanggah jabatan manajer untuk memengaruhi perilaku orang lain. Dengan kata lain, seorang leader atau pemimpin belum tentu seorang manajer, tetapi seorang manajer bisa berperilaku sebagai seorang *leader* atau pemimpin.

Dalam setiap lembaga atau institusi, pengambilan keputusan merupakan sesuatu yang penting. Demikian pula, pengaturan pekerjaan sehari-hari, program kerja dan pertanggungjawaban, dan negosiasi yang dilakukan dalam rangka pembuatan kontrak ataupun pembuatan aturan-aturan baru. Orang yang mengerjakan hal tersebut atas nama kelompok adalah pemimpin, sedangkan kegiatan tersebut dikenal dengan istilah kepemimpinan. Kepemimpinan menurut Hadari (1992:12) dapat dilihat dari dua konteks, yakni struktural dan nonstruktural. Dalam konteks struktural, kepemimpinan diartikan sebagai proses pemberian motivasi agar orang-orang yang dipimpin melakukan kegiatan atau pekerjaan sesuai dengan program yang telah ditetapkan. Kepemimpinan juga berarti usaha mengarahkan, membimbing, dan memengaruhi orang lain agar pikiran dan kegiatannya tidak menyimpang dari tugas pokok masing-masing. Adapun dalam konteks nonstruktural, kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses

memengaruhi pikiran, perasaan, tingkah laku, dan mengarahkan semua fasilitas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Bertolak dari kedua konteks kepemimpinan tersebut unsur-unsur kepemimpinan adalah: (1) seseorang atau lebih yang berfungsi memimpin, disebut pemimpin leader, (2) orang lain yang dipimpin, (3) kegiatan menggerakkan orang lain yang dilakukan dengan memengaruhi dan mengarahkan perasaan, pikiran, dan tingkah lakunya, (4) tujuan yang hendak dicapai yang dirumuskan secara sistematis, dan (5) proses di dalam institusi, organisasi atau kelompok.

Menurut Pamudji (1988:39) harus tetap disandingkan dengan pemahaman tentang organisasi. Menurutnya, kepemimpinan itu ada dalam setiap usaha kelompok atau memiliki posisi strategis dalam kegiatan kelompok atau organisasi. Oleh karena itu, kepemimpinan adalah kemampuan untuk menggerakkan dan mengarahkan orang-orang kepada tujuan yang dikehendaki oleh pemimpin. Berdasarkan pengertian yang lebih terperinci dari Ralph M. Stogdill (1988:27), ia menjelaskan bahwa kepemimpinan itu berarti: (1) titik pusat proses-proses kelompok, (2) suatu kepribadian yang mempunyai pengaruh, (3) seni untuk mencapai kesesuaian paham atau kesetujuan dan kesepakatan, (4) pelaksana pengaruh, (5) tindakan atau perilaku, (6) bentuk persuasi, (7)

hubungan kekuatan atau kekuasaan,(8) sarana pencapaian tujuan, (9) hasil dari interaksi, dan (10) inisiasi (permulaan) dari struktur.

Kartini Kartono mencoba mengelaborasi kesepuluh pengertian kepemimpinan yang dikemukakan Stogdill di atas. Menurutnya (1988:39), dapat dilihat tiga unsur yang tidak dapat dihilangkan, yaitu (1) kepemimpinan berarti kemampuan memengaruhi orang lain, bawahan, atau kelompok,(2) kepemimpinan berarti mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain, dan (3) kepemimpinan berarti upaya untuk mencapai tujuan pemimpin.

Dalam perspektif lain, George Terry menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah aktivitas memengaruhi orang lain untuk secara sukarela berjuang mencapai tujuan-tujuan kelompok (Soejono, 1984: 9). Pengertian ini mengandung makna bahwa kepemimpinan terdiri atas dua aspek penting, yaitu (1) adanya usaha dari pemimpin untuk memengaruhi orang lain; (2) tujuan-tujuan kelompok yang akan dicapai. Pengertian itu diperkuat oleh Pamudji (1988:22), yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemauan yang dikehendaki untuk menggerakkan dan mengarahkan orang-orang pada tujuan yang dikehendaki oleh pemimpin. Ini berarti, pada tahapan tertentu, kepemimpinan dapat dijadikan sebagai salah satu sarana dalam menggerakkan dan salah satu fungsi manajemen.

Untuk melihat terminologi kepemimpinan berdasarkan pendekatan manajemen, kita dapat memerhatikan pendapat Stoner {1984:5-6). Melalui pendekatan manajemen, ia mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian anggota organisasi serta proses penggunaan semua sumberdaya organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Berdasarkan pengertian tersebut, unsur- unsur kepemimpinan dalam pendekatan manajemen terdiri atas empat unsur utama, yaitu:(1) perencanaan,(2) pengorganisasian, (3) pemimpin, dan (4) pengendalian. Hal ini sekaligus mengisyaratkan adanya hubungan yang erat antara manajemen dan kepemimpinan.

Dari batasan kepemimpinan sebagaimana telah disebutkan, seorang dikatakan pemimpin apabila dia mempunyai pengikut atau bawahan. Bawahan dapat disuruh untuk mengerjakan sesuatu atau tidak mengerjakan sesuatu dalam mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan.

Dalam organisasi, pemimpin dibagi dalam tiga tingkatan yang tergabung dalam kelompok anggota-anggota manajemen (management members). Ketiga tingkatan tersebut adalah:

1. manajer puncak (*top manager*);
2. manajer menengah (*middle manager*);
3. manajer bawahan (*lower manager/supervisor*).

Seorang pemimpin harus mempunyai keterampilan manajemen (*managerial skill*) ataupun keterampilan teknis (*technical skill*), Semakin rendah kedudukan seorang pemimpin dalam organisasi, semakin rendah keterampilan manajemennya. Hal ini karena aktivitas yang dilakukan bersifat operasional. Sebaliknya, semakin tinggi kedudukan seorang pemimpin dalam organisasi, semakin menonjol keterampilan manajemennya karena aktivitas yang dijalankan bersifat konseptual. Dengan kata lain, semakin tinggi kedudukan seorang pemimpin dalam organisasi, ia semakin dituntut untuk memiliki kemampuan berpikir secara konseptual strategis dan makro.

Di samping itu, perlu dikemukakan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi, ia semakin generalis, sedangkan semakin rendah kedudukan seseorang dalam organisasi, ia menjadi spesialis.

Dalam setiap organisasi selalu terdapat hubungan formal dan hubungan informal. Hubungan formal melahirkan organisasi formal, sedangkan hubungan informal melahirkan organisasi informal. Kepemimpinan formal adalah kepemimpinan resmi yang ada pada tingkat dalam jabatan kepemimpinan. Pola kepemimpinan tersebut terlihat pada berbagai ketentuan yang mengatur hierarki dalam suatu organisasi. Kepemimpinan formal tidak secara otomatis merupakan jaminan bahwa kepemimpinan yang "sebenarnya"

akan diterima oleh bawahan. Penerimaan atas pimpinan formal masih harus diuji dalam praktik yang hasilnya akan terlihat dalam kehidupan organisasi. Kepemimpinan formal sering juga disebut dengan istilah *headship*. Kepemimpinan ini tidak didasarkan pada pengangkatan dan tidak terlihat pada struktur organisasi.

Efektivitas kepemimpinan informal terlihat pada pengakuan nyata dan penerimaan dalam praktik atas kepemimpinan seseorang. Biasanya kepemimpinan informal didasarkan pada beberapa kriteria, di antaranya:

1. kemampuan "memikat" hati orang lain;
2. kemampuan membina hubungan yang serasi dengan orang lain;
3. penguasaan atas makna tujuan organisasi yang hendak dicapai;
4. penguasaan tentang implikasi-implikasi pencapaian dalam kegiatan-kegiatan operasional;
5. pemllihan atas keahlian tertentu yang tidak dimiliki oleh orang lain.

Telah dikemukakan bahwa tidak ada pemimpin tanpa pihak yang dipimpin. Pemimpin timbul sebagai hasil dari persetujuan anggota organisasi yang secara sukarela menjadi pengikutnya. Pemimpin sejati mencapai status mereka karena pengakuan sukarela dari pihak yang dipimpin.

Seorang pemimpin harus mencapai serta mempertahankan kepercayaan orang lain. Dengan surat keputusan, seseorang dapat diberikan kekuasaan besar, tetapi hal tersebut tidak secara otomatis membuatnya menjadi seorang pemimpin dalam arti yang sebenarnya.

Berikut dikemukakan beberapa perbedaan antara pemimpin dan nonpemimpin.

Pemimpin:

1. memberikan inspirasi kepada bawahan;
2. menyelesaikan pekerjaan dan mengembangkan bawahan;
3. memberikan contoh kepada bawahan cara melakukan pekerjaan;
4. menerima kewajiban-kewajiban;
5. memperbaiki segala kesalahan atau kekeliruan.

Nonpemimpin:

1. memberikan dorongan kepada bawahan;
2. menyelesaikan pekerjaan dengan mengorbankan bawahan;
3. menanamkan perasaan takut pada bawahan dengan memberikan ancaman;
4. melimpahkan kewajiban kepada orang lain;
5. melimpahkan kesalahan kepada orang lain apabila terdapat kekeliruan atau penyimpangan.

F. Tipe-Tipe Kepemimpinan

Pada umumnya, para pemimpin dalam setiap organisasi dapat diklasifikasikan menjadi lima tipe utama, yaitu otokratis, militeristis, paternalistis, karismatik, dan demokratis.

1. Tipe pemimpin otokratis

Tipe pemimpin ini menganggap bahwa pemimpin merupakan suatu hak. Ciri-ciri pemimpin tipe ini adalah:

- a. menganggap bahwa organisasi adalah milik pribadi;
- b. mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi;
- c. menganggap bahwa bawahan sebagai alat semata-mata;
- d. tidak mau menerima kritik, saran, dan pendapat dari orang lain karena menganggap dialah yang paling benar;
- e. selalu bergantung pada kekuasaan formal;
- f. dalam menggerakkan bawahan sering mempergunakan pendekatan (*approach*) yang mengandung unsur paksaan dan ancaman. Dari sifat-sifat yang dimiliki oleh tipe pemimpin otokratis tersebut, dapat diketahui bahwa tipe ini tidak menghargai hak-hak manusia sehingga tidak dipakai dalam organisasi modern.

2. Tipe kepemimpinan militeristis

Perlu diperhatikan bahwa seorang pemimpin tipe militeristis tidak sama dengan pemimpin dalam organisasi militer. Artinya, tidak semua pemimpin dalam militer bertipe militeristis. Seorang pemimpin bertipe militeristis mempunyai sifat-sifat berikut:

- a. dalam menggerakkan bawahan, perintah untuk mencapai tujuan digunakan sebagai alat utama;
- b. dalam menggerakkan bawahan sering menggunakan pangkat dan jabatannya;
- c. senang pada formalitas yang berlebihan;
- d. menuntut disiplin yang tinggi dan kepatuhan mutlak dari bawahan;
- e. tidak mau menerima kritik dari bawahan;
- f. menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

Dari sifat-sifat yang dimiliki oleh tipe pemimpin militeristis jelaslah bahwa tipe ini bukan merupakan tipe pemimpin yang ideal.

3. Tipe pemimpin paternalistis

Tipe kepemimpinan paternalistis, mempunyai ciri tertentu, yaitu bersifat paternal atau kebapakan. Pemimpin seperti ini menggunakan pengaruh sifat kebapakan dalam menggerakkan bawahan mencapai tujuan. Kadang-kadang, pendekatan yang dilakukan bersifat terlalu sentimental. Sifat-sifat umum tipe pemimpin paternalistis adalah sebagai berikut:

- a. menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa;
- b. bersikap terlalu melindungi bawahan;

- c. jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan sehingga jarang terjadi pelimpahan wewenang;
- d. jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan inisiatif dan daya kreasi;
- e. sering menganggap dirinya paling tahu segala hal.

Harus diakui bahwa dalam keadaan tertentu, pemimpin seperti ini sangat diperlukan. Akan tetapi, ditinjau dari segi sifat-sifat negatifnya, pemimpin paternalistis kurang menunjukkan elemen kontinuitas terhadap organisasi yang dipimpinnya.

4. Tipe kepemimpinan karismatik

Sampai saat ini, para ahli manajemen belum berhasil menemukan sebab-sebab seorang pemimpin memiliki karisma. Tipe pemimpin seperti ini mempunyai daya tarik yang amat besar sehingga mempunyai pengikut yang sangat banyak. Kebanyakan pengikut menjelaskan alasan mereka menjadi pengikut pemimpin seperti ini. Karena kurangnya seorang pemimpin yang karismatik, sering hanya dikatakan bahwa pemimpin yang demikian diberkahi dengan kekuatan gaib (*supernatural powers*).

Perlu dikemukakan bahwa kekayaan, umur, kesehatan, profit, pendidikan, dan sebagainya tidak dapat digunakan sebagai kriteria tipe pemimpin karismatik.

5. Tipe kepemimpinan demokratis

Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan berdasarkan demokrasi yang pelaksanaannya disebut pemimpin partisipasi (*participative leadership*). Kepemimpinan partisipasi adalah suatu cara pemimpin yang kekuatannya terletak pada partisipasi aktif dari setiap warga kelompok.

Bentuk kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai factor utama dan terpenting. Setiap orang akan dihargai dan dihormati sebagai manusia yang memiliki kemampuan, kemauan, pikiran, minat, perhatian dan pendapat yang berbeda antarsatu dengan yang lainnya. Oleh karena itu setiap orang harus dimanfaatkan dengan mengikutsertakannya dalam semua kegiatan organisasi. Keikutsertaan itu disesuaikan dengan posisinya yang masing-masing memiliki wewenang dan tanggung jawab bagi tercapainya tujuan bersama.

Dari semua tipe kepemimpinan yang ada, tipe kepemimpinan demokratis dianggap sebagai tipe kepemimpinan yang terbaik. Hal ini karena tipe kepemimpinan ini selalu mendahuludkan kepentingan kelompok dibandingkan dengan kepentingan individu.

Beberapa ciri dari tipe kepemimpinan demokratis adalah sebagai berikut.

- a. Dalam proses menggerakkan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia adalah makhluk yang termulia di dunia.
- b. Selalu berusaha menyelaraskan kepentingan dan tujuan pribadi dengan kepentingan organisasi.
- c. Senang menerima saran, pendapat, bahkan kritik dari bawahannya.
- d. Menoleransi bawahan yang membuat kesalahan dan memberikan pendidikan kepada bawahan agar tidak berbuat kesalahan dengan tidak mengurangi daya kreativitas, inisiatif,
- e. dan prakarsa dari bawahan.
- f. Lebih menitikberatkan pada kerja sama dalam mencapai tujuan.
- g. Selalu berusaha menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya.
- h. Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

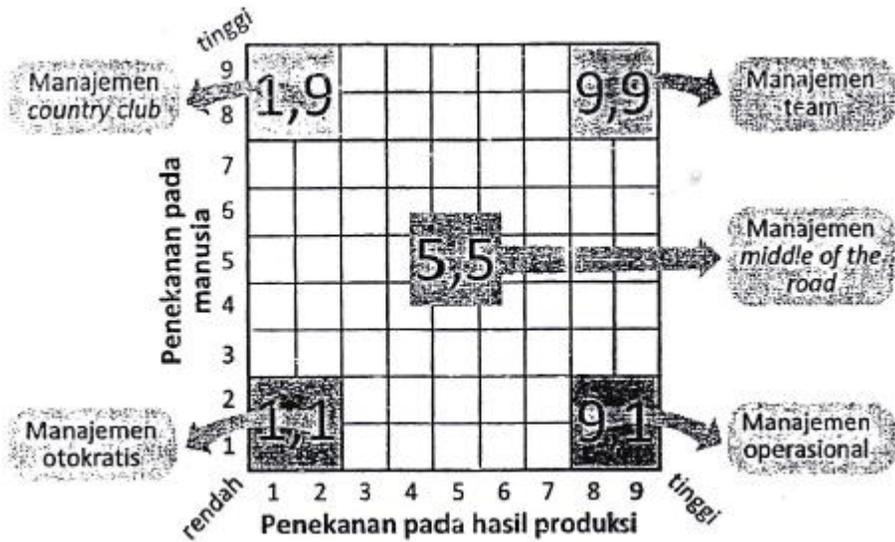
Dari sifat-sifat yang harus dimiliki oleh pemimpin tipe demokratis, jelaslah bahwa tidak mudah untuk menjadi pemimpin demokratis.

G. Kisi-kisi Manajerial (*Managerial Grid*)

Konsep *managerial grid* merupakan pendekatan komprehensif terhadap perkembangan organisasi yang dikembangkan oleh Robert Blake dan Jane Mouton pada tahun 1959 (Winardi, 2000:105). *Managerial grid* merupakan konsep kepemimpinan yang merefleksikan gaya kepemimpinan ideal, yaitu yang bersifat konsisten dengan pandangan sistem tentang manusia sebagai individu dewasa. Menurut Miftah Thoha (2001). *managerial grid* adalah suatu usaha yang terkenal dalam mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam manajemen.

Pada tahun 1985, Robert R. Blake dan Jane S. Mouton mengemukakan model kepemimpinan yang disebut dengan kisi-kisi manajerial (*managerial grid*). Kisi-kisi manajerial memiliki dua sumbu utama, yaitu penekanan pada manusia sebagai sumbu tegak dan penekanan pada tugas sebagai sumbu datar. Kedua sumbu mempunyai rentang angka 1 hingga 9. Diagram dua dimensi yang tampak pada bagan 5.1 menggambarkan sifat manajerial secara sederhana. Sebagian besar orang berada di sekitar pusat kedua sumbu, yang disebut sebagai pemimpin tipe "*middle of the road*" , yang menjaga keseimbangan antara kebutuhan hasil kerja dan hubungan antarmanusia. Akan tetapi, kita juga sering menjumpai

pemimpin yang berada pada posisi ekstrem, yaitu terletak di ujung masing-masing sumbu.



Bagan 5.1 Managerial Grid Blake dan Mouton

Berikut ini beberapa tipe kepemimpinan yang ada di Indonesia:

1. Tipe *laissez-faire*, yaitu pemimpin yang tidak bisa menjalin hubungan baik dengan bawahan, dan juga tidak bisa berkomitmen dalam menyelesaikan tugas. Pemimpin semacam ini "mendelegasikan dan menghilang" Karena tidak berkomitmen untuk menyelesaikan tugas, ia mengizinkan anak buahnya melakukan apa pun yang mereka kehendaki dan lebih suka menghindar dari proses pengambilan keputusan dalam tim dengan membiarkan timnya menyelesaikan pekerjaan itu sendiri.

2. Tipe *autocratic*, yaitu pemimpin yang bersikap otoriter terhadap bawahannya. Pemimpin semacam ini sangat ketat dalam mengatur jadwal kerja, tidak mengizinkan bawahannya mempertanyakan atau mendiskusikan tugas yang diberikan. Jika ada kesulitan, ia cenderung mencari siapa yang salah daripada mencari apa dan bagaimana kesalahan itu terjadi. Ia tidak mengenal toleransi, dan menganggap remeh setiap masukan dari bawahannya sehingga bawahannya tidak bersedia memberikan sumbangan pemikiran atau pengembangan karena selalu dianggap remeh.
3. Tipe *country-dub*, yaitu pemimpin yang menggunakan upah untuk menegakkan disiplin dan memotivasi tim dalam mencapai tujuan. Ia lebih mengutamakan hubungan daripada hasil kerja sehingga kurang tegas dalam menegakkan disiplin karena takut merusak hubungan tersebut.
4. Tipe *democratic/team*, yaitu pemimpin yang memimpin dengan contoh positif. Ia melibatkan seluruh timnya untuk mengungkapkan potensi mereka seluas-luasnya, memotivasi tim untuk mencapai sasaran seefektif mungkin, dan bekerja tanpa kenal lelah untuk menguatkan ikatan di antara anggota tim.
5. Tipe *manager*, yaitu pemimpin yang memimpin dengan keseimbangan.

Dari kelima tipe di atas, tentu seorang pemimpin berharap untuk menjadi pemimpin tipe *democratic/ team* sehingga menjadi "*the team leader*". Akan tetapi, keempat tipe lainnya tidak boleh ditinggalkan begitu saja. Untuk bawahan yang kurang termotivasi, digunakan pendekatan otoriter (tipe *autocratic*), sedangkan untuk meningkatkan ketahanan diri, bisa digunakan pendekatan *laissez faire*. Jadi, pemimpin harus mampu bersikap fleksibel dengan melihat situasi dan kondisi yang ada.

7

MANAJEMEN KONFLIK DALAM ORGANISASI

A. Pengertian Konflik

Organisasi sebagai suatu sistem terdiri atas kornponen-komponen (subsistem) yang saling berkaitan atau saling bergantung (*interdependence*) satu sama lain dan dalam proses kerja s2ma untuk mencapai tujuan tertentu (Kast dan Rosenzweigh, 1974). Sub-subsistem yang saling bergantung itu adalah tujuan dan nilai-nilai (*goals and values subsystem*), teknikal (*technical subsystem*), manajerial (*managerial subsystem*), psikososial (*psychosocial subsystem*), dan subsistem struktur (*structural subsystem*). Dalam proses interaksi antara suatu subsistem dan subsistem lainnya tidak ada jaminan akan selalu terjadi kesesuaian atau kecocokan antarindividu pelaksanaannya. Setiap saat, ketegangan dapat saja muncul, baik antarindividu maupun antarkelompok dalam organisasi. Banyak faktor yang melatarbelakangi munculnya ketidakcocokan atau ketegangan, antara lain sifat-sifat pribadi

yang berbeda, perbedaan kepentingan, komunikasi yang tidak baik, perbedaan nilai, dan sebagainya. Perbedaan inilah yang membawa organisasi ke dalam suasana konflik.

Agar organisasi dapat tampil efektif, individu dan kelompok yang saling bergantung itu harus menciptakan hubungan kerja yang saling mendukung satu sama lain menuju pencapaian tujuan organisasi. Akan tetapi, sebagaimana dikatakan oleh Gibson, *et al.* (1997:437), selain dapat menciptakan kerja sama, hubungan saling bergantung dapat pula melahirkan konflik. Hal ini terjadi jika masing-masing komponen organisasi memiliki kepentingan atau tujuan sendiri-sendiri dan tidak saling bekerja sama satu sama lain.

Konflik dapat menjadi masalah yang serius dalam setiap organisasi, tanpa peduli bentuk dan tingkat kompleksitas organisasi tersebut. Konflik mungkin tidak membawa "kematian" bagi organisasi, tetapi pasti dapat menurunkan kinerja organisasi yang bersangkutan apabila konflik tersebut dibiarkan berlarut-larut tanpa penyelesaian. Oleh karena itu, keahlian untuk mengelola konflik sangat diperlukan bagi setiap pimpinan atau manajer organisasi.

Zaman berubah dengan pesat. Semua bidang seperti ilmu pengetahuan, teknologi dan seni, mengalami kemajuan (*advancement*) yang signifikan. Globalisasi pada era *post-modern* dan kemajuan teknologi informasi (*informatics technology*)

ternyata sangat berpengaruh bagi masyarakat, baik secara pribadi (*personal*) maupun dalam soal dinamika kelompok.

Seiring dengan progresivitas tersebut, konflik pun tetap *omnipresent*. Artinya, konflik ada di mana saja, kapan pun waktunya, dan siapa pun orangnya. Organisasi apa pun yang kita terlibat di dalamnya, pasti berhadapan dengan konflik. Semakin besar organisasi, semakin rumit pula keadaannya. Semua aspek akan mengalami kompleksitas, baik alur informasi, pengambilan keputusan, pendelegasian wewenang, sumber daya manusia, dan sebagainya.

Dari aspek sumber daya manusia (SDM) misalnya, dapat diidentifikasi berbagai kompleksitas. Contohnya, kompleksitas jabatan, kompleksitas tugas, kompleksitas tanggung jawab, kompleksitas kedudukan, kompleksitas status, kompleksitas hak, kompleksitas wewenang, dan lain-lain. Kompleksitas ini dapat merupakan sumber potensial terjadinya konflik. Sebab, setiap manusia yang terlibat dalam organisasi, memiliki keunikan sendiri-sendiri, berbeda latar belakang, berbeda karakter, berbeda visi, berbeda tujuan hidup, berbeda motivasi kerja, dan lain-lain.

Sebagian besar kalangan menganggap bahwa semua konflik yang terjadi pasti berdampak negatif. Konflik sama dengan kutukan. Mungkinkah efek dari konflik yang berlaku itu justru sebaliknya, yakni berimplikasi positif? Dengan kata lain,

konflik menjadi berkah bagi perkembangan kepribadian setiap orang yang mengalami konflik. Selanjutnya, konflik menjadi berkah bagi perjalanan suatu organisasi, baik institusi pemerintahan maupun perusahaan. Untuk memahami hal tersebut, jawablah pertanyaan berikut. Dapat dikategorikan dalam jenis konflik apakah, konflik yang dialami oleh pegawai UNIMA, tatkala pimpinan universitas membuat kebijakan yang menyatakan bahwa, pegawai yang tidak datang tepat waktu atau pulang sebelum berakhirnya waktu kerja, tidak berhak atas uang transportasi?

Untuk menjawab pertanyaan tersebut, dalam bab ini akan dibahas tentang konflik, mulai definisi konflik, pandangan terhadap konflik jenis-jenis konflik, faktor-faktor penyebab timbulnya konflik, model-model pengelolaan konflik untuk penyelesaian konflik, dan yang paling utama adalah mengetahui, apakah konflik merupakan berkah atau kutukan?

Kata konflik berasal dari bahasa Latin, *confligo*, yang terdiri atas dua kata, yakni *con*, yang berarti bersama-sama dan *fligo*, yang berarti pemogokan, penghancuran, atau peremukan. Kata ini diserap oleh bahasa Inggris (Webster, 1974: 213), menjadi *conflict* yang berarti *a fight, a controversy, a quarrel, active opposition, hostility* (pertarungan/perebutan kekuasaan, persengketaan, perselisihan, perlawanan yang aktif, permusuhan). *Concise English Dictionary* (1989),

mendefinisikan konflik sebagai *a fight, a collision, a struggle, a contest, opposition of interest, opinions or purposes; mental strife, agony*. Kamus Umum Bahasa Indonesia (Poerwadarminta, 1976:519), kata konflik berarti pertentangan atau percekocokan. Konflik bisa terjadi pada diri seseorang (konflik internal) ataupun dalam kalangan yang lebih luas. Dalam organisasi, istilah konflik menjadi "konflik organisasi" (*organizational conflict*).

Banyak definisi tentang konflik yang diberikan oleh para ahli manajemen. Hal ini bergantung pada sudut tinjauan yang digunakan dan persepsi para ahli tersebut tentang konflik dalam organisasi. Akan tetapi, diantara makna-makna yang berbeda itu tampak ada suatu kesepakatan, bahwa konflik dilatarbelakangi oleh adanya ketidakcocokan atau perbedaan dalam hal nilai, tujuan, status, dan budaya. Definisi di bawah ini menunjukkan perbedaan-perbedaan tersebut.

1. ... *the condition of objective incompatibility between values or goals, as the behavior of deliberately interfering with another's goal achievement, and emotional in terms of hostility* (Luthans, 1985:386).
2. *A process in which an effort is purposefully made by A to offset the efforts of B by some form of blocking that will result in frustrating B in attaining his or her goals or furthering his or her interests* (Robbins, 1996:428).

3. ... *disagreement between individuals or groups within the organization stemming from the need to share scarce resources or engage in interdependent work activities, or from differences in status, goals, or cultures* (Stoner dan Freeman, 1989:391}.
4. *All kinds of opposition or antagonistic interaction. It based on scarcity of power, resources or social position, and differing value systems* (Kreitner dan Kinicki, 1995:283}.

Selain beberapa pendapat di atas, ada beberapa teori yang mengartikan konflik sebagai berikut.

1. Pertentangan, DuBrin (1984:346) mengacu pada pertentangan antarindividu, kelompok, atau organisasi yang dapat meningkatkan ketegangan sebagai akibat saling menghalangi dalam pencapaian tujuan.
2. Perilaku, Tjosfold (Champoux, 1996:295} memandang konflik dalam organisasi sebagai perilaku yang berlawanan dan bertentangan.
3. Sebagai hubungan (Martinez dan Fule, 2000:274) menyatakan konflik adalah suatu hubungan yang terjadi antara dua orang, kelompok, organisasi ataupun goiongan.
4. Sebagai situasi (Nelson dan Quick, 1997: 178), melihat konflik sebagai suatu situasi ketika tujuan, sikap, emosi, dan tingkah laku yang bertentangan menimbulkan oposisi dan sengketa antara dua kelompok atau lebih.

Terlepas dari faktor-faktor yang melatarbelakanginya, konflik merupakan suatu gejala ketika individu atau kelompok menunjukkan sikap atau perilaku "bermusuhan" terhadap individu atau kelompok lain sehingga memengaruhi kinerja dari salah satu atau semua pihak yang terlibat.

Keberadaan konflik dalam organisasi, menurut Robbin (1996), ditentukan oleh persepsi individu atau kelompok. Jika mereka tidak menyadari bahwa telah terjadi konflik di dalam organisasi, secara umum konflik tersebut dianggap tidak ada. Sebaliknya, jika mereka memersepsikan bahwa di dalam organisasi telah terjadi konflik, konflik tersebut menjadi suatu kenyataan.

Kesimpulan dari berbagai pendapat di atas bahwa konflik merupakan suatu proses yang bermula dari konflik laten (terpendam). Jika tidak diselesaikan, konflik ini akan berkembang dan membahayakan organisasi. Kemudian, konflik juga merupakan suatu perilaku berposisi. Artinya, orang yang terlibat konflik akan melakukan hal-hal yang menentang atau menghalangi usaha lawan. Terakhir, konflik adalah suatu hubungan yang selalu terjadi pada setiap manusia selama dia melakukan hubungan.

Ada suatu kesepakatan bahwa konflik dilatarbelakangi oleh adanya ketidakcocokan atau perbedaan dalam hal nilai, tujuan, status, dan budaya. Secara terperinci, konflik organisasi

adalah situasi, yang di dalamnya terjadi pertentangan atau ketidaksesuaian antara dua orang {paling sedikit}, atau dua pihak sehingga menyebabkan hubungan terganggu.

B. Pandangan Terhadap Konflik

Ada perbedaan pandangan terhadap peran konflik dalam kelompok atau organisasi. Ada yang berpendapat bahwa konflik harus dihindari atau dihilangkan karena jika dibiarkan, akan merugikan organisasi. Berlawanan dengan ini, pendapat lain menyatakan bahwa jika konflik dikelola sedemikian rupa, konflik tersebut akan membawa keuntungan bagi kelompok dan organisasi. Pertentangan pendapat ini oleh Robbins (1996:431) disebut sebagai *the conflict paradox*, yaitu pandangan bahwa pada satu sisi, konflik dianggap dapat meningkatkan kinerja kelompok dan pada sisi lain kebanyakan kelompok dan organisasi berusaha untuk meminimalisasi konflik.

Dalam uraian di bawah ini disajikan beberapa pandangan tentang konflik, sebagaimana yang dikemukakan oleh Robbins (1996:429).

1. Pandangan tradisional (*the traditional view*). Pandangan ini menyatakan bahwa semua konflik buruk. Konflik dipandang sebagai sesuatu yang negatif, merugikan, dan harus dihindari. Untuk memperkuat konotasi negatif ini, konflik disinonimkan dengan istilah *violence, destruction, dark*

irrationality. Pandangan ini konsisten dengan sikap-sikap yang dominan mengenai perilaku kelompok dalam dasawarsa 1930-an dan 1940-an. Konflik dilihat sebagai suatu hasil disfungsional akibat komunikasi yang buruk, kurangnya kepercayaan dan keterbukaan antaranggota kelompok, serta kegagalan manajer untuk tanggap terhadap kebutuhan dan aspirasi karyawan.

2. Pandangan hubungan manusia (*the human relations view*). Pandangan ini berargumen bahwa konflik merupakan peristiwa yang wajar terjadi dalam semua kelompok dan organisasi. Konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari. Oleh karena itu, keberadaan konflik harus diterima dan dirasionalisasikan sedemikian rupa sehingga bermanfaat bagi peningkatan kinerja organisasi. Pandangan ini mendominasi teori konflik dari akhir dasawarsa 1940-an sampai pertengahan 1970-an.
3. Pandangan interaksionis (*the interactionist view*). Pandangan ini cenderung mendorong terjadinya konflik, atas dasar suatu asumsi bahwa kelompok yang kooperatif, tenang, damai, dan serasi, cenderung menjadi statis, apatis, tidak aspiratif, dan tidak inovatif. Oleh karena itu, menurut aliran pemikiran ini, konflik perlu dipertahankan pada tingkat minimum secara berkelanjutan, sehingga kelompok tetap bersemangat (*viable*), kritis-diri (*self-critical*), dan kreatif.

Stoner dan Freeman (1989:392) membagi pandangan tentang konflik menjadi dua bagian, yaitu pandangan tradisional (*old view*) dan pandangan modern (*current view*). Perbedaan kedua pandangan tersebut disajikan dalam tabel di bawah ini. Dalam tabel tersebut, kedua cara pandang dibedakan dalam lima aspek, yaitu cara pandang terhadap konflik, faktor penyebab timbulnya konflik, pengaruh konflik terhadap kinerja, fungsi manajemen, dan perlakuan terhadap konflik untuk mencapai kinerja optimal.

Tabel 9.1 Pandangan Traditional dan Modern tentang Konflik

Pandangan Tradisional	Pandangan Modern
Konflik dapat dihindari.	Konflik tidak dapat dihindari.
Konflik disebabkan oleh kesalahan manajemen dalam merancang dan memimpin organisasi.	Konflik disebabkan oleh banyak faktor, seperti struktur organisasi, perbedaan tujuan, persepsi, dan nilai-nilai.
Konflik mengacaukan organisasi dan mencegah pencapaian tujuan yang optimal.	Konflik mengurangi kinerja organisasi dalam pelbagai tingkatan.
Manajemen bertugas mengeliminasi konflik.	Manajemen bertugas mengelola dan mengatasi konflik sehingga tercapai kinerja yang optimal.
Untuk mencapai kinerja yang optimal, konflik harus dihilangkan.	Untuk mencapai kinerja yang optimal membutuhkan tingkat konflik yang moderat.

C. Jenis-jenis Konflik

Ada berbagai macam jenis konflik, bergantung pada dasar yang digunakan untuk membuat klasifikasi. Ada yang

membagi konflik atas dasar fungsinya, atas dasar pihak-pihak yang terlibat dalam konflik, dan sebagainya.

1. Konflik Dilihat dari Fungsi

Berdasarkan fungsinya, Robbins (1996:430) membagi konflik menjadi dua macam, yaitu konflik fungsional (*functional conflict*) dan konflik disfungsional (*dysfunctional conflict*). Konflik fungsional adalah konflik yang mendukung pencapaian tujuan kelompok dan memperbaiki kinerja kelompok, sedangkan konflik disfungsional adalah konflik yang merintangai pencapaian tujuan kelompok.

Menurut Robbins, batas yang menentukan apakah suatu konflik fungsional atau disfungsional sering tidak tegas (kabur). Suatu konflik mungkin fungsional bagi suatu kelompok, tetapi tidak fungsional bagi kelompok yang lain. Begitu pula, konflik dapat fungsional pada waktu tertentu, tetapi tidak fungsional pada waktu yang lain. Kriteria yang membedakan apakah suatu konflik fungsional atau disfungsional adalah dampak konflik tersebut terhadap kinerja kelompok, bukan pada kinerja individu. Jika konflik tersebut dapat meningkatkan kinerja kelompok, walaupun kurang memuaskan bagi individu, konflik tersebut dikatakan fungsional. Demikian pula sebaliknya, jika konflik tersebut hanya memuaskan individu, tetapi menurunkan kinerja kelompok, konflik tersebut disfungsional.

2. Konflik Dilihat dari Pihak yang Terlibat di Dalamnya

Berdasarkan pihak-pihak yang terlibat di dalam konflik, Stoner dan Freeman (1989:393) membagi konflik menjadi enam macam, yaitu sebagai berikut:

- a. Konflik dalam diri individu (*conflict within the individual*). Konflik ini terjadi jika seseorang harus memilih tujuan yang saling bertentangan, atau karena tuntutan tugas yang melebihi batas kemampuannya.
- b. Konflik antarindividu (*conflict among individuals*). Terjadi karena perbedaan kepribadian (*personality differences*) antara individu yang satu dengan individu yang lain.
- c. Konflik antara individu dan kelompok (*conflict among individuals and groups*). Terjadi jika individu gagal menyesuaikan diri dengan norma-norma kelompok tempat ia bekerja.
- d. Konflik antarkelompok dalam organisasi yang sama (*conflict among groups in the same organization*). Konflik ini terjadi karena masing-masing kelompok memiliki tujuan yang berbeda dan masing-masing berupaya untuk mencapainya.
- e. Konflik antarorganisasi (*conflict among organizations*). Konflik ini terjadi jika tindakan yang dilakukan oleh organisasi menimbulkan dampak negatif bagi organisasi lainnya. Misalnya, dalam perebutan sumberdaya yang sama.

- f. Konflik antarindividu dalam organisasi yang berbeda (*conflict among individuals in different organizations*). Konflik ini terjadi sebagai akibat sikap atau perilaku dari anggota suatu organisasi yang berdampak negatif bagi anggota organisasi yang lain. Misalnya, seorang manajer public relations yang menyatakan keberatan atas pemberitaan yang dilansir seorang jurnalis.
3. Konflik Dilihat dari Posisi Seseorang dalam Struktur Organisasi

Winardi (1992:174) membagi konflik menjadi empat macam, dilihat dari posisi seseorang dalam struktur organisasi. Keempat jenis konflik tersebut adalah sebagai berikut

- a. Konflik vertikal, yaitu konflik yang terjadi antara karyawan yang memiliki kedudukan yang tidak sama dalam organisasi. Misalnya, antara atasan dan bawahan.
- b. Konflik horizontal, yaitu konflik yang terjadi antara mereka yang memiliki kedudukan yang sama atau setingkat dalam organisasi. Misalnya, konflik antarkaryawan, atau antardepartemen yang setingkat.
- c. Konflik garis-staf, yaitu konflik yang terjadi antara karyawan lini, yang biasanya memegang posisi komando, dan pejabat staf yang biasanya berfungsi sebagai penasihat dalam organisasi.

- d. Konflik peran, yaitu konflik yang terjadi karena seseorang mengemban lebih dari satu peran yang saling bertentangan.

Di samping klasifikasi tersebut, ada klasifikasi lain, misalnya yang dikemukakan oleh Schermerhorn, et al. (1982), yang membagi konflik atas : substantif (*substantive conflict*), emosional (*emotional conflict*), konstruktif (*constructive conflict*), dan destruktif (*destructive conflict*).

D. Faktor-faktor Penyebab Timbulnya Konflik

Menurut Robbins (1996), konflik muncul karena ada kondisi yang melatarbelakanginya (*antecedent conditions*). Kondisi tersebut, yang disebut juga sebagai sumber terjadinya konflik, terdiri atas tiga kategori, yaitu komunikasi, struktur, dan variabel pribadi.

1. Komunikasi. Komunikasi yang buruk, dalam arti komunikasi yang menimbulkan kesalahpahaman antara pihak-pihak yang terlibat, dapat menjadi sumber konflik. Suatu hasil penelitian menunjukkan bahwa kesulitan semantik, pertukaran informasi yang tidak cukup, dan gangguan dalam saluran komunikasi merupakan penghalang terhadap komunikasi dan menjadi kondisi anteseden untuk terciptanya konflik.

2. Struktur. Istilah struktur dalam konteks ini digunakan dalam artian yang mencakup: ukuran (kelompok), derajat spesialisasi yang diberikan kepada anggota kelompok, kejelasan yurisdiksi (wilayah kerja), kecocokan antara tujuan anggota dengan tujuan kelompok, gaya kepemimpinan, sistem imbalan, dan derajat ketergantungan antara kelompok. Penelitian menunjukkan bahwa ukuran kelompok dan derajat spesialisasi merupakan variabel yang mendorong terjadinya konflik. Semakin besar kelompok dan semakin terspesialisasi kegiatannya, semakin besar pula kemungkinan terjadinya konflik.
3. Variabel pribadi. Sumber konflik lainnya yang potensial adalah faktor pribadi, yang meliputi: sistem nilai yang dimiliki tiap-tiap individu, karakteristik kepribadian yang menyebabkan individu memiliki keunikan (*idiosyncrasies*), dan berbeda dengan individu yang lain. Kenyataan menunjukkan bahwa tipe kepribadian tertentu, misalnya, individu yang sangat otoriter, dogmatik, dan menghargai rendah orang lain, merupakan sumber konflik yang potensial.

Jika salah satu dari kondisi tersebut terjadi dalam kelompok, dan para karyawan menyadari hal tersebut, muncuilah persepsi bahwa di dalam kelompok terjadi konflik. Keadaan ini disebut dengan konflik yang dipersepsikan

(*perceived conflict*). Kemudian jika individu terlibat secara emosional, dan mereka merasa cemas, tegang, frustrasi, atau muncul sikap bermusuhan, konflik berubah menjadi konflik yang dirasakan (*felt conflict*).

Selanjutnya, konflik yang telah disadari dan dirasakan keberadaannya akan berubah menjadi konflik yang nyata jika pihak-pihak yang terlibat mewujudkannya dalam bentuk perilaku. Misalnya, serangan secara verbal, ancaman terhadap pihak lain, serangan fisik, huru-hara, dan pemogokan.

Schermerhorn menyebut lima faktor dalam *antecedent conditions*, yaitu:

1. ketidakjelasan peranan atau peranan yang mendua (*role ambiguities*);
2. persaingan untuk mendapatkan sumber-daya yang terbatas;
3. rintangan-rintangan dalam komunikasi (*communication barriers*);
4. konflik sebelumnya yang tidak terselesaikan;
5. perbedaan-perbedaan individual, yang mencakup perbedaan kebutuhan, nilai-nilai, dan tujuan.

Selanjutnya, Kreitner dan Kinicki (1995: 284-285) memerinci lagi *antecedent conditions* menjadi dua belas faktor sebagai berikut:

1. ketidakcocokan kepribadian atau sistem nilai;
2. batas-batas pekerjaan yang tidak jelas atau tumpang-tindih;

3. persaingan untuk memperoleh sumber daya yang terbatas;
4. pertukaran informasi atau komunikasi yang tidak cukup (*inadequate communication*);
5. kesalingbergantungan dalam pekerjaan (misalnya, seseorang tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya tanpa bantuan orang lain);
6. kompleksitas organisasi (konflik cenderung meningkat bersamaan dengan semakin meningkatnya susunan hierarki dan spesialisasi pekerjaan);
7. peraturan, standar kerja, atau kebijakan yang tidak jelas atau tidak masuk akal;
8. batas waktu penyelesaian pekerjaan yang tidak masuk akal sehingga sulit dipenuhi (*unreasonable deadlines*);
9. pengambilan keputusan secara kolektif (semakin banyak orang yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan, semakin potensial untuk konflik);
10. pengambilan keputusan melalui konsensus;
11. harapan-harapan yang tidak terpenuhi (karyawan yang memiliki harapan yang tidak realistis terhadap pekerjaan, upah, atau promosi akan lebih mudah untuk konflik);
12. tidak menyelesaikan konflik, atau bahkan menyembunyikan konflik.

Menurut Kreitner dan Kinicki (1995), manajer atau pimpinan organisasi harus proaktif untuk mengidentifikasi

keberadaan semua kondisi tersebut dalam organisasinya. Jika salah satu atau lebih dari kondisi itu muncul, ia harus segera mengambil tindakan sebelum kondisi itu menjadi konflik terbuka atau konflik yang nyata (*manifest conflict*). Dengan cara seperti ini diharapkan konflik tidak meluas ke seluruh organisasi dan akhirnya memengaruhi kinerja karyawan. Untuk itulah, manajer, harus memiliki kemampuan untuk mengelola konflik sehingga konflik tidak menjadi faktor yang mengancam keberlangsungan hidup organisasi, tetapi menjadi faktor yang fungsional untuk meningkatkan kinerja organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- ALLAN, LOUIS A, Management & Organization, McGraw Hill Book Inc.,N.Y. 1958.
- ABDURRACHMAN, ARIFIN,. Teori Pengembangan dan Filosofi Kepemimpinan Ker ja, Bharata, Jakarta, 1971.
- ATMO SUDIRDJO PRAYUDI, Diktat Bahasan Administrasi dan Management, Lembaga Administrasi Negara, Jakarta, ,tanpa tahun terbit.
- _____, Business Administration, Aquariusta Press, Jakarta, 1971.
- BARNARD, CHESTER I, Organizati on & Management, Harvard Univ. Press.,1952.
- _____, , The Function of Executives, Camb. Massachusett, Harvard, Un. Pr, 1958 .
- DRUCKER, PETER F, The Practice of Management, Harper & Bross, N.Y., 1954.
- DIMOCK & DIMOCK, Public Administration, Rinehart Coy, Inc, N.Y.,1953.
- KOONTZ, HAROLD/O'DONELL, CYRIL, Principles of Management, McGraw Hill . Book Inc., N.Y. & Kogakusha Ltd, Maruzen Tokyo, 1960
- LEPAWSKY, ALBERT, Admi nistration : The Art & Science of Organization & Management . Alfred A. Konpf.,N.Y, 1960.

- MOONEY, JAMES D, *The Principles of Organization*. Harper & Bross, NY, Toronto London, 1954.
- PFINER & SHERWOOD, *Administrative Organization*, Prentice Hall of India Priv. Ltd., New Delhi, 1968.
- SIAGIAN, ONDANG P. *Oft, MPA, Catatan Kuli ah 0 & M, Univ. 17 Agustus 1945, Jakarta.*
- SUKARDI, *Teori Perencanaan I, Diktat Univ. 17 Agustus 1945, Jakarta, 1975.*
- SUKARNO, *Prinsip-Prinsip Management, Jakarta, tanpa tahun terbit.*
- SUDJADI, F.X., *Organization & Methods, Pere. Lykas, Jakarta, 1971.*
- TERRY, GEORGE R. Ph.D, *Principles of Management, R.D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1956.*
- TEAD, ORDWAY, *Principles of Management, R.D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1956.*
- URWICK, LYNDALL, *The Pattern of Management, Univ. of Minnesota, 1957.*
- WALDO, DWIGHT, *The Study of Public Administration, Doubleday & Coy Inc, 1965 .*

LAMPIRAN :

KASUS UNTUK DIANALISA

Sebuah perusahaan yang memproduksi genteng dan lobang angin cetak mempunyai karyawan sebanyak 100 orang, terdiri dari bagian genteng 40 orang, pembakaran 30 orang, keuangan 8 orang, personalia 12 orang dan pemasaran 10 orang. Akibat intensifnya pemasaran yang dilakukan terjadi permintaan dari developer perumahan real estate dan perumnas untuk 2 bulan yang akan datang.

PT. Jati Barang mengantisipasi permintaan untuk 2 bulan yang akan datang dengan melakukan penerimaan tenaga kerja untuk bagian produksi untuk memenuhi tenaga kerja tersebut perusahaan menggunakan karyawan untuk menarik tenaga kerja yang berpengalaman dari perusahaan lain yang sejenis.

Setelah berlangsung 5 bulan dari mulai penambahan karyawan tersebut terjadi konflik antara karyawan lama dengan karyawan baru terutama 4 orang berasal dari PT. X.

Karyawan yang berasal dari PT X dapat mencetak 250 buah genteng. perhari dan 300 buah lobang angin per hari, sedangkan karyawan yang lain hanya dapat mencetak paling tinggi 200 buah genteng per hari. Sehingga 4 orang karyawan ini mendapat pujian dari pimpinan walaupun mereka

baru bekerja 5 bulan, dan ini menimbulkan iri bagi karyawan lainnya. Dan pimpinan sudah merencanakan untuk memberikan bonus bagi 4 orang karyawan ini, dan rencana ini malah membuat karyawan lainnya tambah iri dan mengatakan 4 orang ini berusaha mencari muka dengan bekerja serajin-rajinnya.

Dan kejadian-kejadian yang dialami 4 orang karyawan ini adalah dikucilkan dari kelompok karyawan lainnya. Perkembangan konflik ini menyebabkan mereka tidak tenang bekerja walaupun produktivitas mereka tidak mengalami penurunan, dan mereka telah memutuskan untuk sepakat mengajukan pengunduran diri setelah mereka menerangkan terhadap karyawan lainnya.

Keterangan yang mereka sampaikan adalah : "Kamu tahu mengapa kalian iri terhadap kami, karena kalian merasa disaingi dalam masalah produktivitas. Kalian harus tahu kenapa kami pindah ke sini, karena produktivitas kami yang paling rendah di PT. X. Jadi kami memutuskan untuk pindah ke sini, mulai hari ini kami akan mengundurkan diri dari perusahaan ini."

Pimpinan menerima pengunduran diri, mereka merasa terkejut, dengan alasan tidak betah bekerja dengan suasana kerja pada perusahaan ini.

Pertanyaan:

1. Apa yang menjadi problem utama dalam kasus ini ?

2. Bagaimana solusinya ?
3. Saran apa yang anda dapat berikan kepada perusahaan tersebut di atas agar tidak terjadi penurunan terhadap produktivitas kerja yang diakibatkan karena beberapa faktor?

CASE STUDY

Organisasi A

Organisasi ini merupakan sebuah perusahaan manufaktur. Para manajernya diharapkan mendokumentasikan sepenuhnya semua keputusan; dan "manajer yang baik" adalah manajer yang dapat memberikan data terinci untuk mendukung rekomendasinya. Karena manajer yang proyeknya gagal akan dikritik secara terang-terangan dan dihukum, mereka tidak mencoba melaksanakan gagasan yang sangat menyimpang dari status quo. Satu manajer tingkat bawah mengutip suatu ungkapan yang sering digunakan dalam perusahaan itu: "Jika tidak rusak, jangan diperbaiki."

Ada aturan dan pengaturan yang ekstensif dalam perusahaan ini yang harus dipatuhi oleh para karyawan. Para manajer menyelia para karyawan dengan saksama untuk memastikan tidak adanya penyimpangan. Manajemen memperhatikan produktivitas tinggi, tidak peduli dampaknya pada semangat' karyawan atau tingkat keluarnya karyawan.

Kegiatan kerja dirancang di sekitar individu. Ada apartemen dan garis wewenang yang jelas terbedakan, dan para karyawan diharapkan · meminimalkan kontak formal dengan karyawan lain di bidang fungsional atau garis komando mereka.

Evaluasi kinerja dan ganjaran menekankan upaya individual, meskipun senioritas cenderung merupakan faktor primer dalam penetapan kenaikan upah dan promosi.

Perusahaan B

Organisasi ini juga sebuah perusahaan manufaktur. Tetapi di sini manajemen mendorong dan mengganjar pengambilan resiko dan perubahan. Keputusan yang didasarkan pada intuisi dihargai sama besar seperti keputusan yang diambil secara rasional. Manajemen membanggakan diri pada sejarah bereksperimen dengan teknologi baru dan suksesnya dalam memperkenalkan secara teratur produk-produk inovatif. Manajer atau karyawan yang mempunyai gagasan yang baik didorong untuk "menjalankannya cepat-cepat." Dan karena sifat kegagalan diperlakukan sebagai "pengalaman belajar." Perusahaan membanggakan diri karena sifat didorong oleh pasar dan karena dengan cepat tanggap terhadap kebutuhan yang berubah dari para pelanggan.

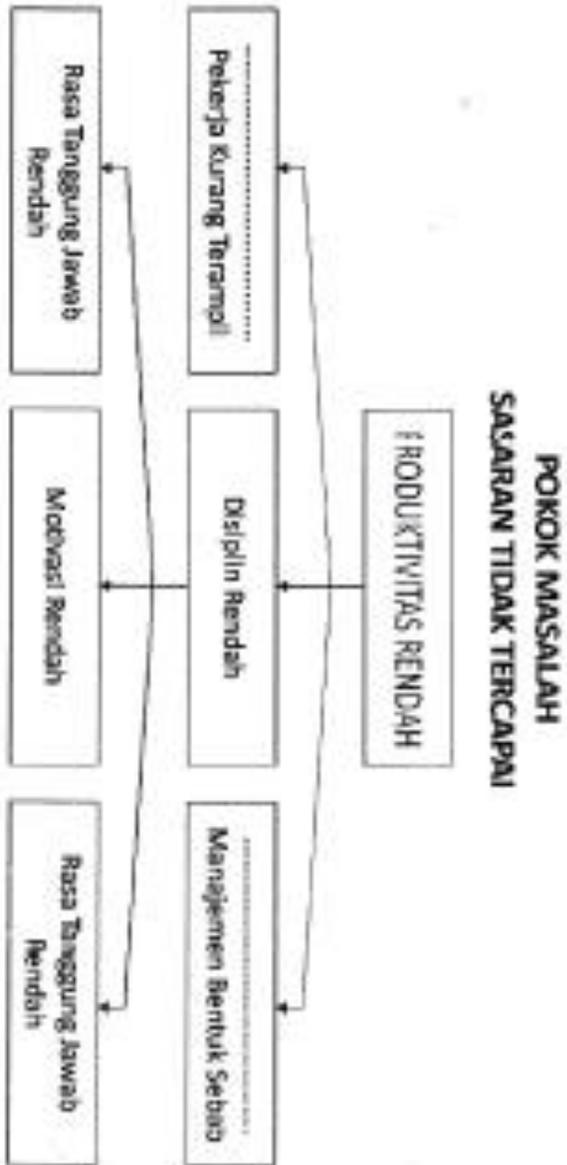
Tidak banyak aturan dan pengaturan untuk dipatuhi karyawan, dan pengawasan longgar karena manajemen yakin bahwa karyawannya bekerja keras dan dapat dipercaya. Manajemen peduli akan produktivitas tinggi, tetapi yakin bahwa ini muncul lewat perlakuan orang-orangnya dengan

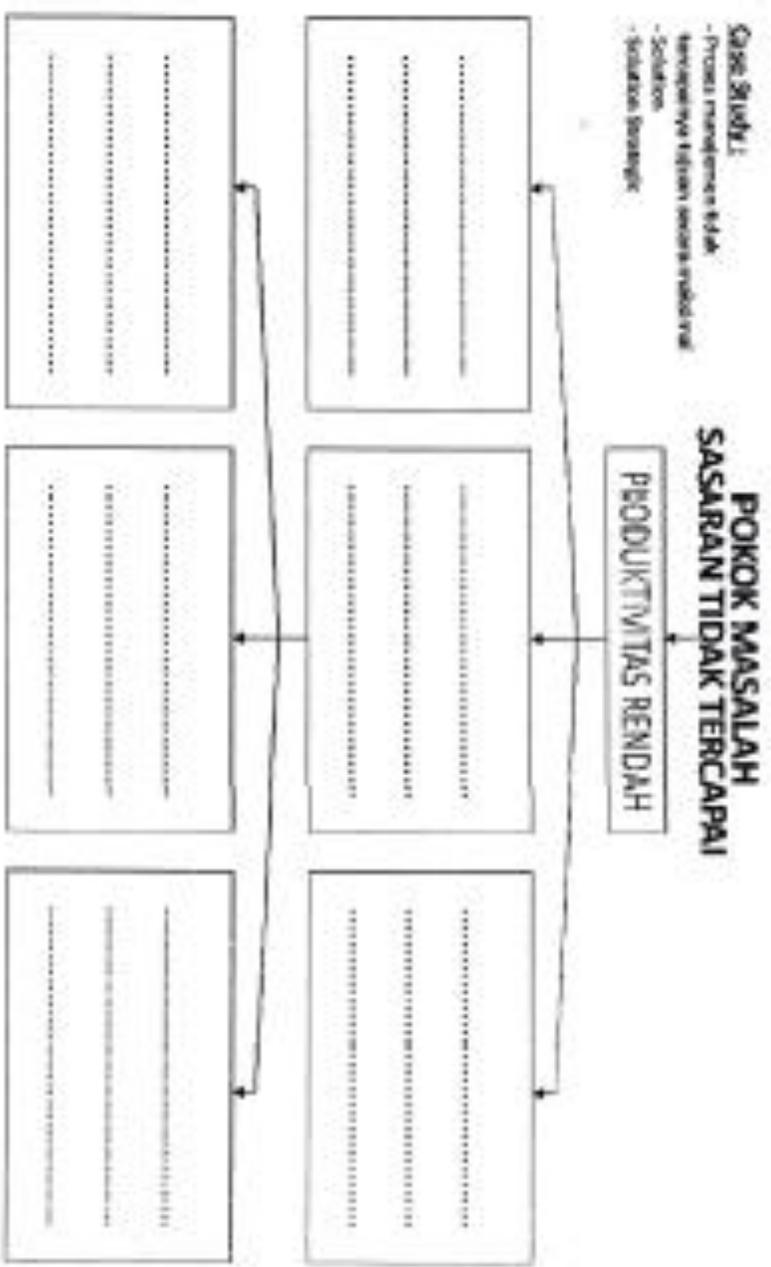
benar. Perusahaan bangga akan reputasinya sebagai tempat yang baik untuk bekerja.

Kegiatan pekerjaan dirancang menurut tim-tim kerja, dan anggota tim didorong untuk berinteraksi dengan orang-orang melintasi fungsi dan tingkat wewenang. Para karyawan berbicara positif mengenai kompetisi antara tim- tim. Individu dan tim mempunyai tujuan, dan bonus didasarkan pada pencapaian hasil-hasil ini. Para karyawan diberi otonomi cukup banyak dalam memilih cara untuk mencapai tujuan itu.

Instruction :

1. Bagaimana saudara menyikapi persoalan tersebut di atas ?
2. Berikan solusinya !
3. Tentukan strategi solusinya !







PEMBERDAYAAN TERHADAP SDM
DALAM STRUKTUR ORGANISASI
SUATU
STUDY KASUS

KEGAGALAN PENCAPAIAN TARGET DALAM SUKUTU ORGANISASI

PERUSAHAAN	FAKTOR-FAKTOR	KENDALA	PENYELESAIAN MASALAH

PENGANTAR STUDI ORGANISASI DAN MANAJEMEN



Drs. Sunarno, MM lahir di Jakarta pada tanggal 23 Oktober Tahun 1955. Sarjana Administrasi Negara Pada Univeisitas Islam Syech Yusuf Tangerang (UNISTA) Lulus Tahun 1986. Pascasarjana (Strata 2) STIE/IPWIJA - Program Studi Management Konsentrasi Sumber Daya Manusia pada tahun 2001.

Saat ini beliau adalah Dasen Sekolah Tinggi Penerbangan Indonesia Curug Tangerang Materi yang diajarkan Pengantar Manajemen Teori Organisasi, Kepemimpinan (Leadership) Perilaku Organisasi dan M S D M. Beliau juga mengajar di STIAMI Jakarta serta dan STIA Banten. Selain di kedua tempat tersebut, beliau juga aktif sebagai Dosen Diklat Aparatur Negara Kementerian Perhubungan di Semplak (Bogor), konsentrasi mata kuliah : Budaya Kerja Organisasi Pemerintahan Ethika Organisasi Pemerintahan Manajemen Perkantoran.

Pendidikan dan pelatihan yang pernah beliau ikuti adalah Instructor Course Th. 1978 (Lulus) Pusediklat Perhubungan Udara (Hubud), Pim. IV (Adum) Pusediklat Hubud Tahun 1980 (Lulus), Air Law (Hukum Udara) Tahun 1987 (Lulus), Lokakarya di IPPM, Manajemen Perkantoran Tahun 1991 (Lulus), Pelatihan Kedinasan Civil Aviation Management (CA fv1) di Curug, tahun 1996 (Lulus) dan Manajemen Bandar Udara (MBU) Angka t;rn V II di Palembang Tahun 2008 (Lulus)



ISBN 978-602-53077-3-7



9 786025 307737