

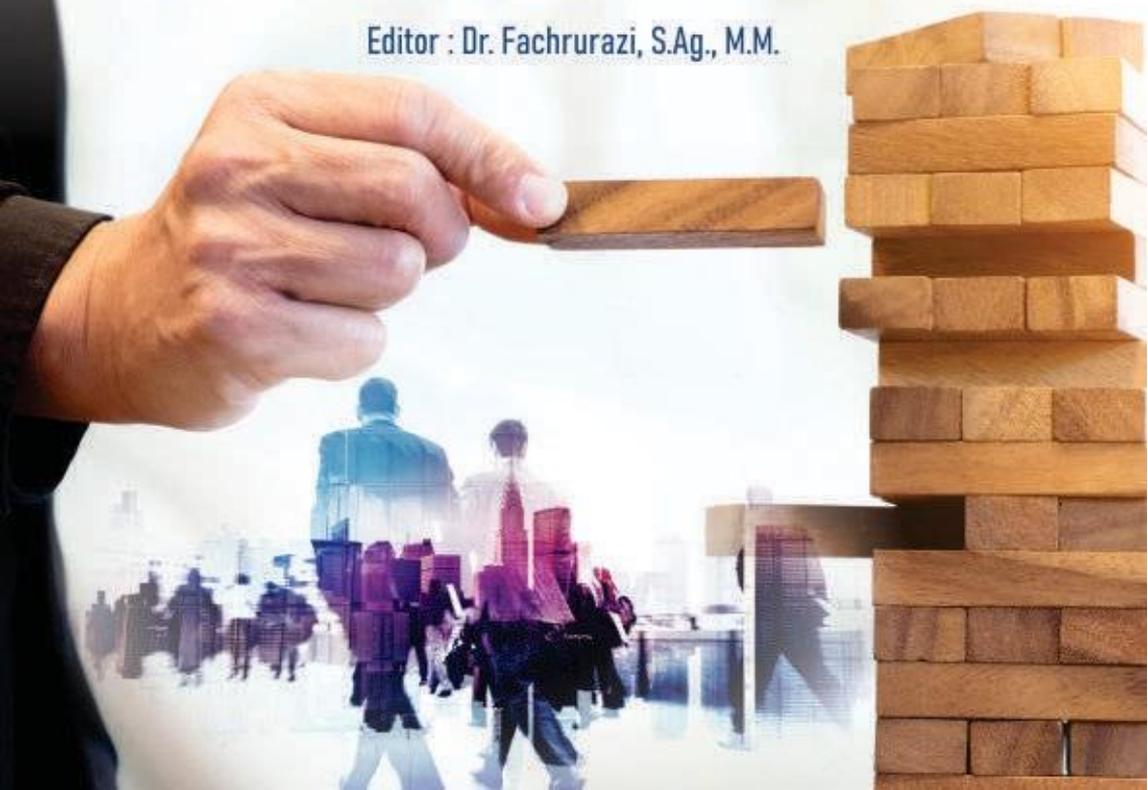
- Rijal
- Harry Jundrio
- Abdurohim
- Titin Astuti
- Osrita Hapsara
- Muhammad Eko Abrian Kusuma
- Muhammad Taher Rambe
- Ardiansyah



PENGANTAR MANAJEMEN

(KONSEP DASAR UNTUK ERA MODERN MANAJEMEN)

Editor : Dr. Fachrurazi, S.Ag., M.M.



PENGANTAR MANAJEMEN

(KONSEP DASAR UNTUK ERA MODERN MANAJEMEN)

Pembahasan mengenai organisasi yang berkembang di Indonesia tentu tidak akan pernah habis. Terlebih ketika mengingat bahwa salah satu bidang kegiatan ini telah menjadi minat terbesar dalam lingkup besar hingga kecil untuk berkumpul dengan lebih banyak orang. Proses manajemen ini tentu harus dilihat dari berbagai sudut pandang sesuai dengan kategori manajemen yang ada. Demi melaksanakan nilai organisasi yang bijak untuk mencapai sistem manajemen yang baik, setiap anggota perlu memahami setiap poin atau nilai yang terkandung dalam manajemen atau organisasi itu sendiri.

Buku ini dihadirkan sebagai bahan referensi bagi praktisi, akademisi, terkhusus mahasiswa yang sedang mengikuti mata kuliah yang berhubungan dengan Pengantar Manajemen ataupun siapa saja yang ingin mendalami lebih jauh. Terbitnya buku ini diharapkan mampu memberikan pemahaman kepada para pembaca mengenai konsep dasar Pengantar Manajemen.

Bab yang dibahas dalam buku ini meliputi:

- Bab 1 Manajemen dan Organisasi
- Bab 2 Manajemen dan Manager
- Bab 3 Sejarah dan Teori Perkembangan Ilmu Manajemen
- Bab 4 Manajemen dan Lingkungannya
- Bab 5 Mengelola Etika dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan
- Bab 6 Proses Perencanaan
- Bab 7 Manajemen Strategik
- Bab 8 Proses Pengambilan Keputusan
- Bab 9 Fungsi Pengorganisasian dan Struktur
- Bab 10 Pendelegasian Wewenang
- Bab 11 Fungsi Pengarahan
- Bab 12 Keterampilan Manajerial
- Bab 13 Motivasi dalam Organisasi
- Bab 14 Kepemimpinan dalam Organisasi
- Bab 15 Komunikasi Dalam Organisasi
- Bab 16 Fungsi Pengawasan dan Pengendalian



eureka
media aksara
Anggota IKAPI
No. 229/JTE/2021

0858 5343 1992
eurekamediaaksara@gmail.com
Jl. Banjaran RT.20 RW.10
Bojongsari - Purbalingga 53362



EC00202325377



PENGANTAR MANAJEMEN (KONSEP DASAR UNTUK ERA MODERN MANAJEMEN)

Rijal, S. Sos., M.AP.

Harry Jundrio, S.E., M.M.

Dr. Abdurohim, S.E., M.M.

Titin Astuti, S.E., M.Si.

Dr. Osrita Hapsara, S.E., M.M.

Muhammad Eko Abrian Kusuma, S.AB., M.A.

Muhammad Taher Rambe, S.E., M.M.

Dr. Ardiansyah, M.M.



**eureka
media aksara**

PENERBIT CV. EUREKA MEDIA AKSARA

**PENGANTAR MANAJEMEN
(KONSEP DASAR UNTUK ERA MODERN MANAJEMEN)**

Penulis : Rijal, S. Sos., M.AP., Harry Jundrio, S.E., M.M., Dr. Abdurohim, S.E., M.M., Titin Astuti, S.E., M.Si., Dr. Osrita Hapsara, S.E., M.M., Muhammad Eko Abrian Kusuma, S.AB., M.A., Muhammad Taher Rambe, S.E., M.M., Dr. Ardiansyah, M.M.

Editor : Dr. Fachrurazi, S. Ag., M.M.

Desain Sampul : Eri Setiawan

Tata Letak : Via Maria Ulfah

ISBN : 978-623-487-858-5

No. HKI : EC00202325377

Diterbitkan oleh : **EUREKA MEDIA AKSARA, MARET 2023**
ANGGOTA IKAPI JAWA TENGAH
NO. 225/JTE/2021

Redaksi :
Jalan Banjaran, Desa Banjaran RT 20 RW 10 Kecamatan Bojongsari
Kabupaten Purbalingga Telp. 0858-5343-1992
Surel : eurekamediaaksara@gmail.com
Cetakan Pertama : 2023

All right reserved

Hak Cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun dan dengan cara apapun, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya tanpa seizin tertulis dari penerbit.

KATA BIJAK

Manajemen adalah keefektifan dalam menaiki tangga kesuksesan; Kepemimpinan menentukan apakah tangga tersebut bersandar pada tembok yang kokoh _ **Stephen Covey**.

Definisi manajemen yang konvensional adalah menyelesaikan pekerjaan melalui sumber daya manusia, tetapi sejatinya manajemen itu membangun sumber daya manusia melalui pekerjaan _ **Agha Hasan Abedi**.

PRAKATA

Puji syukur kami ucapkan kehadirat ALLAH SWT, berkat rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan buku yang berjudul Pengantar Manajemen.

Pembahasan dalam buku ini meliputi Manajemen dan Organisasi, Manajemen dan Manager, Sejarah dan Teori Perkembangan Ilmu Manajemen, Manajemen dan Lingkungannya, Mengelola Etika dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan, Proses Perencanaan, Manajemen Strategik, Proses Pengambilan Keputusan, Fungsi Pengorganisasian dan Struktur, Pendelegasian Wewenang, Fungsi Pengarahan, Keterampilan Manajerial, Motivasi dalam Organisasi, Kepemimpinan dalam Organisasi, Komunikasi Dalam Organisasi, serta Fungsi Pengawasan dan Pengendalian.

Pembahasan materi dalam buku ini telah disusun secara sistematis dengan tujuan memudahkan pembaca. Buku ini dihadirkan sebagai bahan referensi bagi praktisi, akademisi, terkhusus mahasiswa yang sedang mengikuti mata kuliah yang berhubungan dengan Pengantar Manajemen ataupun siapa saja yang ingin mendalami lebih jauh. Terbitnya buku ini diharapkan mampu memberikan pemahaman kepada para pembaca mengenai konsep dasar Pengantar Manajemen.

Penulis merasa bahwa Buku Pengantar Manajemen ini jauh dari sempurna, oleh karena itu segala masukan baik berupa saran maupun kritik yang membangun sangat diharapkan. Semoga buku ini dapat memberikan sumbangsih bagi kepastakaan di Indonesia dan bermanfaat bagi kita semua.

Penulis, Maret 2023

DAFTAR ISI

KATA BIJAK.....	iii
PRAKATA.....	iv
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
BAB 1 MANAJEMEN DAN ORGANISASI.....	1
A. Pendahuluan.....	1
B. Manajemen.....	2
C. Organisasi.....	6
D. Kesimpulan.....	10
BAB 2 MANAJEMEN DAN MANAGER.....	11
A. Pendahuluan.....	11
B. Definisi Manajemen.....	12
C. Fungsi-Fungsi Manajemen.....	13
D. Karakteristik Manajemen.....	15
E. Keterampilan Manajerial (<i>Managerial Skills</i>).....	16
F. Definisi Manajer.....	19
G. Tingkatan Manajer.....	19
H. Siapakah Manajer yang Hebat.....	20
I. Isu-Isu Kontemporer yang Berkaitan dengan Manajemen dan Manajer.....	21
BAB 3 SEJARAH DAN TEORI PERKEMBANGAN ILMU MANAJEMEN.....	29
A. Sejarah dan Teori Perkembangan Ilmu Manajemen.....	29
B. Teori Ilmu Manajemen Banyak Dipengaruhi oleh Masyarakat Modern.....	31
C. Kegunaan Ilmu Manajemen Bagi Peradaban Manusia.....	33
D. Aliran dalam Ilmu Manajemen.....	35
E. Penerapan Ilmu Manajemen untuk Kepentingan Pencapaian Tujuan Organisasi.....	37
BAB 4 MANAJEMEN DAN LINGKUNGANNYA.....	40
A. Pengertian dan Tugas Manajer.....	40
B. Pengertian dan Karakteristik Lingkungan.....	48

C.	Manajer dan Lingkungan.....	49
BAB 5	MENGELOLA ETIKA DAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL	
	PERUSAHAAN.....	56
A.	Pendahuluan.....	56
B.	Pemasaran yang Bertanggung Jawab Sosial (<i>Socially Responsible Marketing</i>).....	58
C.	Etika Pemasaran (<i>Marketing Ethics</i>).....	59
D.	Etika Konsumen (<i>Consumer Ethics</i>).....	63
E.	Pengadaan yang Beretika (<i>Ethical Sourcing</i>).....	65
F.	<i>Greenwashing</i>	67
G.	Daur Ulang (<i>Recycling</i>).....	71
H.	Isu-Isu Etika Bisnis Internasional (<i>Ethics in International Business</i>).....	72
BAB 6	PROSES PERENCANAAN	75
A.	Pemahaman tentang Perencanaan.....	75
B.	Perencanaan Organisasi/Perusahaan Bisnis Memiliki Prinsip dan Unsur yang Dibutuhkan dalam Perencanaan.....	78
BAB 7	MANAJEMEN STRATEGIS	87
A.	Pendahuluan.....	87
B.	Manfaat Manajemen Strategis.....	92
C.	Proses Manajemen Strategis.....	94
BAB 8	PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN	96
A.	Pendahuluan.....	96
B.	Pengertian Pengambilan Keputusan.....	97
C.	Proses Pengambilan Keputusan.....	100
D.	Tahapan Proses Pengambilan Keputusan.....	103
BAB 9	FUNGSI PENGORGANISASIAN DAN STRUKTUR	108
A.	Pendahuluan.....	108
B.	Fungsi Pengorganisasian.....	109
C.	Konsep Struktur Organisasi.....	110
BAB 10	PENDELEGASIAN WEWENANG	116
A.	Pendahuluan.....	116
B.	Pendelegasian Wewenang.....	117
C.	Prinsip Pendelegasian Wewenang.....	120

BAB 11 FUNGSI PENGARAHAN	122
A. Pendahuluan	122
B. Fungsi Pengarahan dalam Organisasi.....	123
C. Pengarahan dengan Kepemimpinan.....	125
D. Pengarahan dengan Motivasi	127
E. Pengarahan dengan Komunikasi	130
F. Kesimpulan.....	131
BAB 12 KETERAMPILAN MANAJERIAL	132
A. Keterampilan dan Karakteristiknya.....	132
B. Manajer dan Keterampilan Manajer	136
C. Keterampilan Manajer Era Globalisasi	144
BAB 13 MOTIVASI DALAM ORGANISASI	145
A. Pendahuluan	145
B. Pengertian Motivasi.....	146
C. Fungsi Motivasi.....	148
D. Teori-Teori Motivasi (Pendekatan Maslow, McGregor, Herzerberg, dan McClelland).....	150
E. Motivasi Karyawan	156
BAB 14 KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI.....	159
A. Pendahuluan	159
B. Pengertian Kepemimpinan.....	160
C. Peran Kepemimpinan dalam Organisasi	162
D. Tipe-Tipe Kepemimpinan dalam Organisasi	163
E. Keterampilan Kepemimpinan dalam Organisasi.....	167
F. Kepemimpinan yang Efektif dalam Organisasi	170
BAB 15 KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI.....	173
A. Pendahuluan	173
B. Pengertian Komunikasi.....	174
C. Fungsi Komunikasi dalam Organisasi	175
D. Unsur-Unsur dalam Komunikasi.....	178
E. Pola Komunikasi.....	179
F. Komunikasi yang Efektif	183
BAB 16 FUNGSI PENGAWASAN DAN PENGENDALIAN	187
A. Pendahuluan	187
B. Fungsi Pengawasan	188
C. Fungsi Pengendalian.....	195

D. Kesimpulan.....	197
DAFTAR PUSTAKA.....	198
TENTANG PENULIS.....	217

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Distribusi Tugas Manajer Berdasarkan Waktu Kerja	47
Tabel 2. Keterampilan yang dikuasai Manajer (dalam Porsen).....	143
Tabel 3. Perbedaan Teori X dan Teori Y.....	153
Tabel 4. Bentuk-Bentuk Faktor Motivasi dan Hygiene	154
Tabel 5. Perbedaan Pemimpin dan Boss.....	172

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.	Evolusi Teori Manajemen.....	29
Gambar 2.	Perubahan Ilmu Manajemen pada Era Industri	32
Gambar 3.	Total Quality Management Proses.....	34
Gambar 4.	Manajemen Modern Mendukung Kemajuan Peradaban	37
Gambar 5.	Globalisasi Mempengaruhi Perkembangan Ilmu Manajemen	38
Gambar 6.	Tingkatan Manajemen dalam Suatu Organisasi	43
Gambar 7.	Peran-Peran yang Dimainkan Manajer	44
Gambar 8.	Perubahan, Kompleksitas dan Ketersediaan Lingkungan	50
Gambar 9.	Pengaruh Lingkungan Internal dan Eksternal pada Organisasi.....	55
Gambar 10.	Produk Coca Cola	61
Gambar 11.	<i>Alert Energy</i>	61
Gambar 12.	H&M Fashion.....	62
Gambar 13.	Starbucks	66
Gambar 14.	<i>The Body Shop</i>	66
Gambar 15.	<i>Greenwashing</i>	68
Gambar 16.	McDonald's.....	69
Gambar 17.	Kemasan Coca Cola.....	70
Gambar 18.	Unilever	70
Gambar 19.	Unilever Peduli Lingkungan	71
Gambar 20.	Perusahaan British Petroleum (BP)	73
Gambar 21.	Produksi Sepatu di Pabrik Nike	74
Gambar 22.	Proses Perencanaan.....	76
Gambar 23.	Strategi Perusahaan Jangka Panjang.....	78
Gambar 24.	Hubungan Perencanaan dengan <i>Balanced Scorecard</i> (BSc).....	84
Gambar 25.	Struktur Organisasi Berdasar Fungsi	112
Gambar 26.	Struktur Organisasi Berdasar Produk.....	112
Gambar 27.	Struktur Organisasi Berdasar Pelanggan	113
Gambar 28.	Struktur Organisasi Berdasar Geografis	114
Gambar 29.	Struktur Organisasi Berdasar Matriks	115

Gambar 30. Alur Fungsi Pengarahan pada Struktur Organisasi	124
Gambar 31. Ilustrasi Kepemimpinan pada Fungsi Pengarahan .	126
Gambar 32. Ilustrasi Motivasi pada Fungsi Pengarahan	128
Gambar 33. Proses Komunikasi	130
Gambar 34. Jenis – Jenis Ketrampilan Manajer.....	138
Gambar 35. Keterkaitan Tugas Manajer terhadap Fungsi Manajemen	140
Gambar 36. Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik.....	147
Gambar 37. Jenis-Jenis Motivasi	148
Gambar 38. Maslows Hierarchy of Needs.....	152
Gambar 39. Tiga Jenis Kebutuhan McClelland	155
Gambar 40. Indikator Semangat Kerja yang Rendah	158
Gambar 41. Tipe atau Gaya Kepemimpinan Banyak Modelnya.....	167



**PENGANTAR MANAJEMEN
(KONSEP DASAR UNTUK
ERA MODERN MANAJEMEN)**



BAB

4

MANAJER DAN LINGKUNGANNYA

A. Pengertian dan Tugas Manajer

Mengenal dan membahas organisasi pasti akan membahas Manajer sebagai sosok yang tidak terlepas dari keberadaan organisasi tersebut. Pengelolaan perusahaan tidak saja membutuhkan koordinator sebagai pihak yang mengendalikan aktivitas perusahaan, tetapi juga membutuhkan sistem manajemennya. Individu yang bertugas mengatur serta aktivitas yang harus dilakukan menjadi satu kesatuan yang terikat dengan tingkat keselarasan dan keharmonisan yang serasi, selaras dan seimbang. Manopo (2011) menyatakan bahwa perusahaan atau organisasi dapat diibaratkan sebagai perusahaan yang mempunyai nilai tertentu dalam menghasilkan sesuatu dan memiliki hubungan simbiosis dengan orang-orang yang berada dalam organisasi. Dalam hal ini organisasi memiliki ketergantungan pada sumber daya manusia (SDM) yang terdapat di perusahaan dalam membuat *value* pada bidang industri. Di sisi lain SDM di dalamnya tergantung pada perusahaan, selain kompensasi yang mereka terima, tetapi juga apresiasi dan peningkatan diri. Sebagai individu yang bekerja melalui orang lain, keberadaan Manajer sangat diperlukan dalam semua perusahaan, dengan tugas utama sebagai pelaksana fungsi 4P yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Perusahaan harus memastikan bahwa pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan karyawan harus dikoordinir dengan baik, apabila tidak karyawan akan bekerja sesuai keinginan masing-masing dan hal ini akan menjadikan tujuan perusahaan gagal tercapai.

Adapun Terry & Rue (2019), menyebutkan bahwa manajer saat melaksanakan tugasnya harus melakukan aktivitas tertentu yang dinamakan dengan aktivitas rutin manajemen sebagai berikut:

1. Perencanaan- menentukan sasaran yang akan dicapai selama suatu periode yang akan datang dan apa yang harus dilakukan agar dapat mencapai sasaran-sasaran tersebut.
2. Pengorganisasian- mengelompokkan, menetapkan bermacam aktivitas penting serta mendapatkan kekuasaan guna melakukan aktivitas-aktivitas tersebut.
3. Penempatan- menetapkan kebutuhan sumber daya manusia, pengerahan, penyortiran, latihan serta pengembangan karyawan.
4. Motivasi- mendorong serta menyalurkan tindakan karyawan yang mengarah pada tercapainya tujuan
5. Pengawasan-mengukur pelaksanaan dengan tujuan-tujuan, menetapkan berbagai penyebab penyimpangan serta mengambil tindakan perbaikan yang dibutuhkan.

Handoko (2015) menyatakan bahwa secara umum Manajer dapat diklasifikasikan melalui dua cara yaitu menurut tingkatan manajer pada perusahaan yaitu rendah, menengah dan tinggi serta aktivitas perusahaan di mana manajer bertanggung jawab, yaitu manajer umum dan fungsional. Pendapat lain mengatakan bahwa sebagai orang yang bertanggung jawab, manajer mengkoordinasi upaya dengan sasaran mewujudkan perusahaan dalam mendapatkan tujuannya. Adapun menurut KBBI (Kamus Besar Bahasa Indonesia), Manajer sebagai (1) Orang yang mengkoordinir pekerjaan atau kerja sama di antara berbagai kelompok atau sejumlah orang untuk mencapai sasarannya (2) orang yang berkompeteren dan bertanggung jawab membuat rencana, mengatur, memimpin dan mengendalikan pelaksanaannya guna mencapai suatu tujuan. Berdasarkan beberapa pengertian sebelumnya dapat diketahui pentingnya tugas dan aktivitas yang dilakukan seorang Manajer. Dalam hal ini perusahaan berupaya betul untuk mendapatkan kriteria yang tepat bagi

seorang Manajer. Ketepatan kriteria seorang Manajer menjadi aspek yang amat penting untuk perusahaan sekaligus untuk anggota organisasi dalam menyatukan pekerjaan-pekerjaan yang ada sehingga pekerjaan yang ada mengarah pada pencapaian tujuan perusahaan.

Hasibuan (2016) menyatakan besarnya tanggung jawab Manajer yaitu harus:

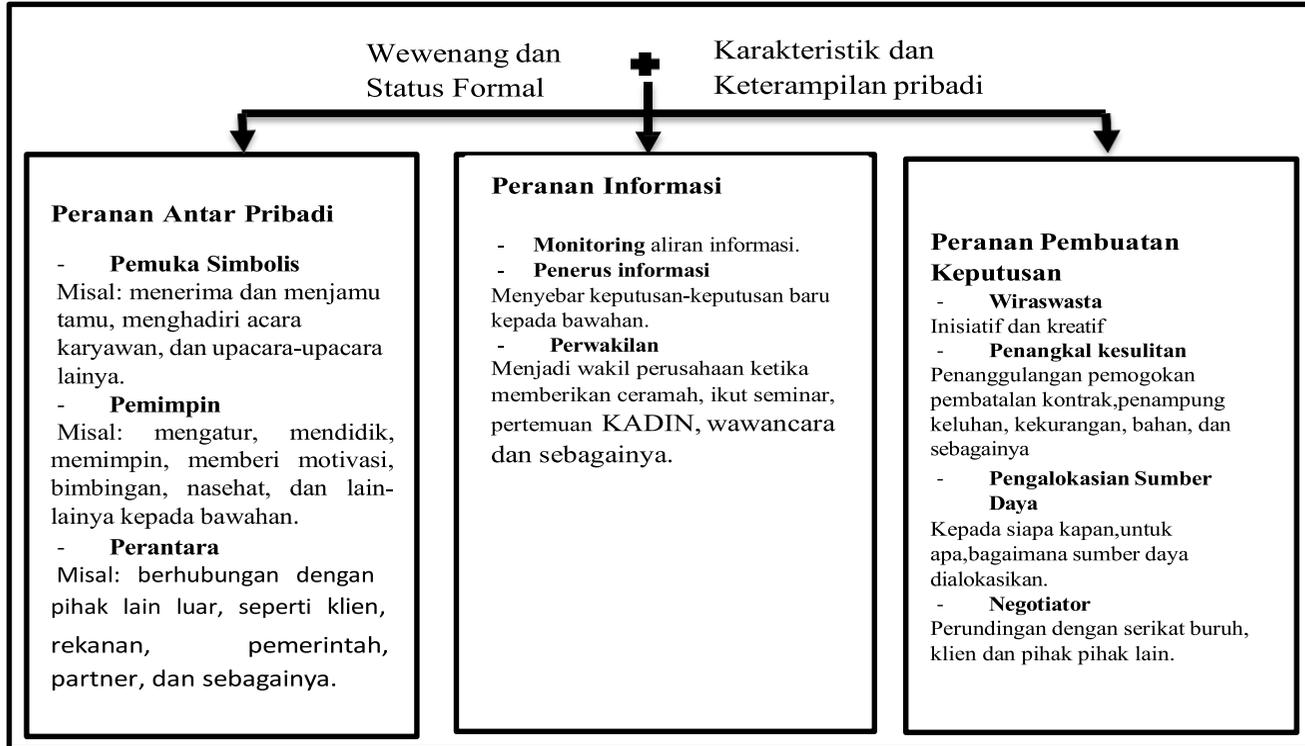
1. Mengambil keputusan dan kebijaksanaan serta memerintah bawahan untuk mengerjakan dan memberikan laporan dari hasil pelaksanaannya.
2. Mengevaluasi laporan yang disampaikan bawahan apakah baik atau tidak.
3. Mempelajari situasi dan kondisi luar perusahaan tentang faktor-faktor pendukung dan penghambat kemajuan perusahaan.
4. Mengarahkan dan memotivasi bawahan sehingga kinerjanya meningkat.
5. Mengupayakan dan meningkatkan kecakapan dan keterampilan bawahan, agar dapat bekerja secara tepat sasaran dan hemat.
6. Mengupayakan pertumbuhan kesejahteraan bawahannya.
7. Menciptakan transparansi dalam memberikan dan menerima informasi sehingga tujuan dapat tercapai.

Kelancaran pekerjaan Manajer ditentukan melalui pembagian tugas yang proporsional dari beberapa tingkatan Manajer tersebut. Secara umum dalam suatu perusahaan terdapat tiga tingkatan Manajer dengan pembagian tugasnya masing-masing.



Gambar 6. Tingkatan Manajemen dalam Suatu Organisasi

Berdasarkan gambar tersebut di atas diketahui bahwa pengelompokkan Manajer terkait dengan tugas dan wewenang yang dikenal dengan *job description* atau uraian pekerjaan. Manajer puncak memiliki bawahan Manajer menengah, Manajer pertama dan karyawan operasional, Manajer puncak bertanggung jawab terhadap kelancaran pekerjaan dari para bawahannya. Sebagai Manajer puncak memiliki tanggung jawab yang paling besar dibandingkan Manajer yang lain. Selain menjalankan tugas dan tanggung jawab yang bersifat manajerial, sebagai orang yang sibuk dan bekerja melalui orang lain, Manajer juga melakukan pekerjaan manajerial serta seorang manajer juga menjalankan peran seperti terlihat pada gambar berikut :



Gambar 7. Peran-Peran yang Dimainkan Manajer

Dari gambar di atas, terdapat tiga peran yang harus dilakukan manajer adalah: peran antar personal, pemberi informasi dan sebagai pengambil keputusan. Peran tersebut sangat memerlukan kepiawaian seorang manajer dalam berbagai kondisi dan situasi yang berubah-ubah dalam perusahaan. Diperlukan keterampilan untuk berganti-ganti peran sesuai dengan peran yang dilakukan pada saat tersebut. Dalam memainkan perannya sangat diperlukan kerjasama dengan orang lain atau bawahannya.

Fakta di perusahaan seorang Manajer memiliki tanggung jawab besar sebagai penggerak perusahaan yang mengarah pada tujuan yang sudah ditentukan, seperti di bawah ini dijelaskan tugas penting seorang Manajer adalah :

1. Semua Manajer melakukan pekerjaannya bersama dan melalui orang lain, dalam hal ini yang disebut “orang” meliputi bukan saja para bawahan serta atasannya saja melainkan juga manajer-manajer yang lain pada perusahaan. Dalam hal ini yang dimaksud “orang” juga termasuk individu-individu dari luar organisasi, seperti pelanggan, pemasok, pembeli serta lainnya.
2. Manajer mengintegrasikan dan menyelaraskan tujuan yang bertolak belakang dan membuat skala tingkat kepentingan dari berbagai tujuan tersebut. Hampir semua manajer pasti menjumpai sekumpulan sasaran, problem serta keperluan organisasi di mana masing-masing berkompetisi dalam mendapatkan sumber daya organisasi. Hal ini dilakukan karena keterbatasan dari sumber daya tersebut.
3. Manajer bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan. Para manajer ditugaskan untuk mengatur aktivitas tertentu secara sukses. Mereka biasanya dinilai atas dasar seberapa baik mereka mengelola tugas-tugas yang harus diselesaikan. Lebih lanjut, manajer juga bertanggung jawab atas aktivitas bawahannya. Berhasil tidaknya bawahan merupakan gambaran langsung berhasil tidaknya manajer.

4. Manajer harus berpikir secara logis dan konseptual. Agar menjadi pemikir yang logis, Manajer harus memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi serta memisahkan masalah menjadi komponen masalah, menganalisis komponen tersebut dan selanjutnya mengupayakan penyelesaian yang layak serta tepat. Menjadi lebih penting lagi Manajer sebagai pemikir konseptual harus mampu melihat secara komprehensif tugas dan menghubungkan satu tugas dengan tugas lainnya.
5. Manajer adalah penghubung, Perusahaan terdiri atas sekelompok orang dan mereka saling tidak sepakat. Jika hal itu terjadi, akan dapat menurunkan motivasi kerja dan kinerjanya serta memperburuk suasana kerja. Peran Manajer sebagai mediator sangat diperlukan jika terjadi hal seperti ini.
6. Manajer sebagai politisi. Sebagai seorang politisi saat mempropagandakan berbagai program kerjanya, juga dituntut memperkenalkan dan mengembangkan program kerjanya serta mengharapkan dukungan dari semua pihak, sehingga program tersebut dapat terlaksana dengan baik.
7. Manajer sebagai diplomat. Dalam hal ini dia bertindak menjadi wakil resmi kelompok kerjanya dalam perkumpulan organisatoris. Kepintarannya akan menjadi cerminan bagaimana performa dari perusahaan yang dipimpinnya.
8. Manajer pengambil keputusan sulit. Perusahaan selalu dihadapi banyak masalah, dalam hal ini dia menjadi orang yang paling diandalkan dapat menjadi *problem solving* dan pengambil keputusan yang tepat.

Sebagai orang yang banyak melakukan tugas-tugas rutin/pokok dan berbagai tantangan yang dihadapi dalam aktivitas kesehariannya, baik sebagai manajer di dalam perusahaan serta peran manajer dalam berbagai kegiatan di luar perusahaan, maka Manajer harus memiliki keterampilan teknis untuk membagi waktu kerjanya dengan baik, sehingga semua

pekerjaan yang merupakan tanggung jawabnya, sehingga bisa diselesaikan dengan baik dan sukses. Dalam menggunakan waktu kerjanya secara persentase dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 1. Distribusi Tugas Manajer Berdasarkan Waktu Kerja

Tugas	% dari Hari Kerja	Tugas	% dari Hari Kerja
Pengawasan	28,4	Penyelidikan	12,6
Perencanaan	19,5	Perundingan	6,0
Pengkoordinasian	15,0	Penyusunan kepegawaian	4,1
Penilaian	12,7	Perwakilan	1,8

Sumber : Handoko (2015)

Dari tabel di atas, diketahui persentase terbesar penggunaan waktu Manajer dilakukan untuk melakukan fungsi pengawasan, yang merupakan fungsi terakhir dan penting dari fungsi manajemen. Terbanyak kedua digunakan untuk melakukan pekerjaan perencanaan, seperti diketahui fungsi pengawasan dengan perencanaan menjadi dua fungsi yang memiliki keterkaitan sangat erat, sehingga beberapa buku menyatakan bagaikan kembar siam. Waktu paling sedikit digunakan untuk melakukan peran sebagai perwakilan dari perusahaan saat kegiatan di luar perusahaan. Sebagai perwakilan perusahaan, Manajer dituntut memiliki performa yang baik, karena performa manajer tersebut mencerminkan performa perusahaan di mata kolega dan masyarakat. Tugas dan tanggung jawab yang dikerjakan Manajer seringkali terikat dan dipengaruhi oleh lingkungan yang dihadapi, baik lingkungan luar dan lingkungan dalam perusahaan. Akibat langsung dan tidak langsung akan dialami perusahaan, jika kedua lingkungan tersebut mengalami perubahan. Pengaruh kedua lingkungan tersebut tentu akan berbeda untuk setiap perusahaan, karena akan tergantung pada jenis perusahaan, aktivitas yang dilakukan dan lokasi perusahaan.

B. Pengertian dan Karakteristik Lingkungan

Menurut Sule & Saefullah (2016) yang dimaksud dengan lingkungan perusahaan yaitu keseluruhan dari faktor-faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi perusahaan baik organisasi maupun kegiatannya. Dalam arti yang lebih luas dikatakan mencakup semua faktor ekstern dan intern yang mempengaruhi individu, perusahaan dan masyarakat. Pendapat lain menyatakan bahwa lingkungan perusahaan yaitu nilai dari semua anggota organisasi, lembaga serta faktor lain yang bersumber dari luar kendali organisasi dan organisasi masih dapat terikat pada mereka, sebab mereka sudah memiliki kemampuan mempengaruhi citra organisasi serta kelangsungan hidup organisasi tersebut. Berbagai pihak yang mempengaruhi lingkungan perusahaan seperti pemasok, pesaing, media, sekelompok pelanggan, pemerintah, kondisi pasar, teknologi serta berbagai pihak yang berasal dari luar perusahaan. Contoh sederhananya, kenaikan retribusi pajak dari pihak pemerintah berakibat menjadikan pelanggan mengurangi pembelian produk daripada yang dijual, oleh karena itu perusahaan harus merancang ulang tingkat harga jualnya agar dapat terhindar dari masalah tersebut.

Karakteristik lingkungan yang baik yaitu sebagai berikut:

1. Dinamis

Lingkungan perusahaan yang sehat adalah lingkungan perusahaan yang dinamis yang sering disebut bahwa senantiasa melakukan pembaharuan dan tidak stagnan. Selalu adaptif dan mengikuti perkembangan zaman. Agar selalu *update*, maka perusahaan harus selalu menyesuaikan perkembangan terbaru tentang industri bisnis yang ditekuni dan selalu beradaptasi.

2. Kompleks

Terkadang dianggap sepele pada dasarnya lingkungan perusahaan mencakup aspek-aspek implementasi serta perencanaan yang amat kompleks, sehingga perusahaan wajib mengikutsertakan pihak-pihak yang berkaitan dengan

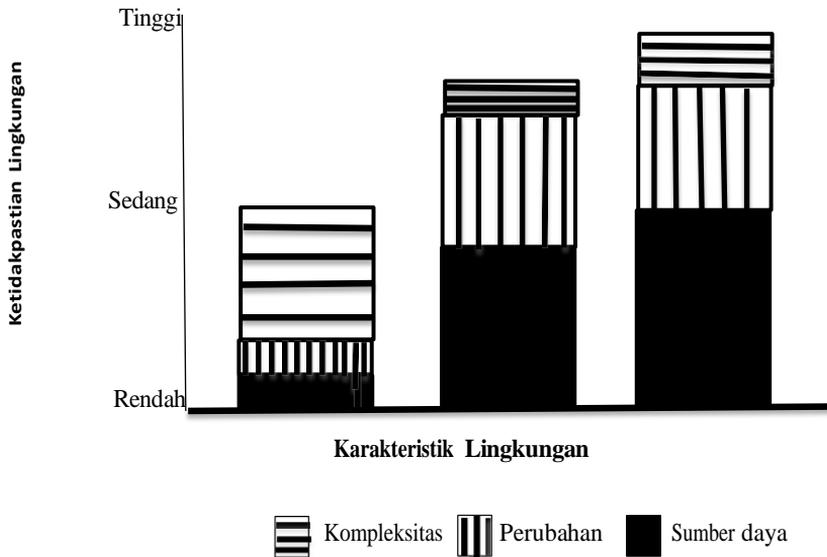
perusahaan. Kompleksitas inilah yang berdampak pada munculnya pro dan kontra dari setiap keputusan yang diambil dan dilakukan perusahaan.

3. Sudut Pandang yang Beragam

Menjadi lingkungan yang sehat ketika punya kemampuan menampung setiap sudut pandang, ide, gagasan, opini, serta pemikiran dari berbagai benak individu yang terlibat terkait dengan keadaan yang dialami. Dalam hal ini diperlukan kedewasaan dan prinsip saling menguntungkan serta etika pengambilan keputusan, sehingga keputusan tersebut tidak hanya menguntungkan satu pihak saja.

C. Manajer dan Lingkungan

Aktivitas yang dilakukan manajer yang berkaitan dengan lingkungan selalu menghadapi masalah ketidakpastian. Ketidakpastian berkaitan dengan sulitnya manajer memprediksi perubahan yang terjadi dan tidak dapat diprediksi serta dihindari. Di bawah ini ditunjukkan perubahan lingkungan, kompleksitas dan sumber-sumber lingkungan (yang adalah ketersediaannya) mempengaruhi ketidakpastian lingkungan, yaitu ketepatan estimasi manajer melalui insting yang baik dan mengestimasi perubahan serta kecenderungan eksternal yang dapat berakibat pada aktivitas perusahaan.



Gambar 8. Perubahan, Kompleksitas dan Ketersediaan Lingkungan

Sumber : Williams (2016)

Gambar di atas menjelaskan jika ketidakpastian lingkungan rendah ketika masih sedikit kompleksitas dan perubahannya, tetapi sumber daya berlimpah. Dalam lingkungan ini, Manajer merasa yakin jika mereka dapat memahami dan memperkirakan kekuatan-kekuatan eksternal yang mempengaruhi usaha. Sebaliknya ketika ketidakpastian lingkungan tinggi pada saat banyaknya kompleksitas dan perubahan, tetapi sumber daya telah langka. Dalam lingkungan ini Manajer kurang yakin bahwa mereka dapat memahami dan memperkirakan kekuatan-kekuatan eksternal yang mempengaruhi usaha mereka.

Berdasarkan gambar di atas, yang dimaksud lingkungan umum dan khusus seperti yang dijelaskan Williams (2016), menyatakan lingkungan umum sebagai kecenderungan ekonomi, teknologi, sosial budaya dan politik yang mempengaruhi semua organisasi secara tidak langsung. Pendapat lain menyatakan bahwa lingkungan umum adalah lingkungan yang berpengaruh secara tidak langsung terhadap

kinerja organisasi hampir semua organisasi dipengaruhi oleh lingkungan tersebut. Sedangkan yang dimaksud dengan lingkungan khusus adalah kecenderungan -kecenderungan dari pelanggan, kompetitor, penyedia sumber daya, peraturan industri dan sekelompok masyarakat pemerhati yang khas bagi suatu industri yang secara langsung berpengaruh bagi perusahaan dalam menjalankan usahanya. Pendapat lain menyatakan bahwa lingkungan khusus adalah aspek-aspek yang khas dari suatu perusahaan serta mengikuti perubahan sesuai dengan kondisinya. Adapun yang termasuk lingkungan spesifik seperti : pelanggan, penyedia bahan baku, kompetitor, badan pemerintahan, perkumpulan pekerja, perkumpulan perdagangan dan kelompok penekan di masyarakat (*pressure groups*).

Lingkungan eksternal sendiri terbagi menjadi dua yaitu :

1. Lingkungan eksternal mikro yang memiliki pengaruh langsung pada perusahaan serta berpengaruh tidak langsung yang dikenal dengan lingkungan eksternal makro.
2. Lingkungan eksternal mikro terdiri dari kompetitor, supplier atau pemasok, pelanggan, badan keuangan, pasar tenaga kerja serta perwakilan pemerintah. Unsur-unsur lingkungan eksternal makro terdiri dari teknologi, ekonomi, sosial budaya dan politik yang mempengaruhi iklim di mana organisasi beroperasi dan memiliki potensi menjadi kekuatan-kekuatan sebagai lingkungan eksternal mikro.

Lingkungan eksternal mikro yang penting bagi perusahaan untuk diperhatikan yaitu sekelompok kompetitor perusahaan yang harus dihadapi dan selalu dipantau aktivitasnya oleh perusahaan, langganan yang harus diberikan pelayanan terbaik, pasar tenaga kerja yang berkaitan dengan pasar atau penawaran tenaga kerja yang tersedia, lembaga-lembaga keuangan, para penyedia atau supplier sebagai sumber pemasok bahan-bahan yang dibutuhkan serta perwakilan dari pemerintah.

Para pesaing perusahaan terlihat dari tipe, jumlah serta norma-norma perilaku organisasi pesaing. Melalui pemahaman tentang pesaing yang dihadapi, organisasi dapat mengetahui posisi persaingannya. *Market share*/bagian pasar menjadi salah satu ukuran yang dipakai untuk melihat seberapa kuat posisi perusahaan dalam suatu industri. Dengan mengetahui posisi persaingannya, perusahaan dituntut untuk lebih optimal kegiatan-kegiatan operasinya. Contoh kasus ketika meningkatkan bagian pasarnya di mana produk dan harga sama dengan para pesaing, perusahaan harus menciptakan perbedaan-perbedaan dalam pembungkusan atau kemasan, pelayanan atau promosi. Pemahaman arena, sifat persaingan serta kekuatan dan kelemahan para pesaing tersebut memungkinkan perusahaan dapat mempergunakan kekuatan bersaingnya dengan lebih efektif dan efisien. Struktur pasar yang dihadapi perusahaan juga hal penting yang tidak dapat dihindari. Tipe oligopolistik dengan sedikit penjual yang bertarung untuk memperebutkan pembeli, harga dan bagian pasar mungkin ditentukan oleh perjanjian informal atau diam-diam di bawah kepemimpinan perusahaan yang dominan atau memiliki bagian pasar yang paling besar.

Pelanggan sebagai bagian dari lingkungan eksternal mikro yang sangat penting bagi perusahaan dikarenakan dalam aktivitasnya, perusahaan sangat tergantung pada pelanggan yang memiliki loyalitas. Dalam hal ini Manajer melakukan analisis terhadap karakteristik atau profil pelanggannya, sehingga dapat dilakukan strategi untuk terus mempertahankan serta meningkatkan jumlah pelanggannya. Pelanggan dapat berbentuk lembaga, seperti kantor pemerintahan, sekolah, perguruan tinggi, perusahaan dan rumah sakit. Analisis pelanggan menjadi penting bagi perusahaan terkaitantisipasi perubahan perilaku pasar dan pelanggan serta mengarahkan sumber daya sesuai kebutuhan dan keinginan pelanggan. Seperti pada saat pandemic covid di awal 2020, perusahaan harus melakukan berbagai perubahan dalam melayani pelanggan. Berbagai kebijakan pemerintah yang salah satunya

membatasi mobilisasi masyarakat menjadikan meningkatnya bisnis *e-commerce* serta pelayanan *online* dalam melayani, memudahkan dan meningkatkan kepuasan pelanggan.

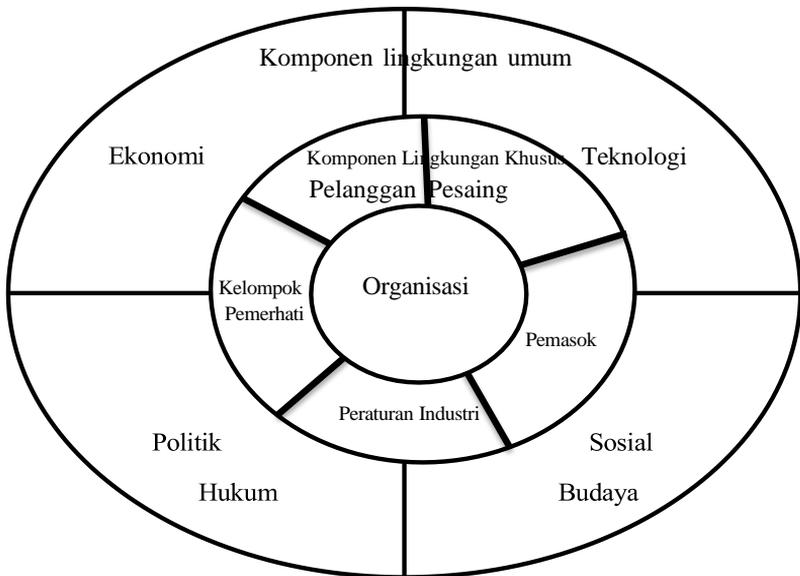
Pasar tenaga kerja yang dalam hal ini sebagai sumber ketersediaan tenaga kerja yang dibutuhkan perusahaan dengan berbagai keterampilan, pengetahuan serta pengalaman kerja yang sangat beragam. Berkaitan dengan beragamnya karakteristik tenaga kerja yang tersedia, penting bagi perusahaan memiliki dan menggunakan berbagai cara untuk mendapatkan tenaga kerja sesuai yang dibutuhkan. Komitmen perusahaan dalam melakukan rekrutmen sangat terkait erat dengan persyaratan dan uraian jabatan yang telah dimiliki menjadi kunci ketercapaian tenaga kerja yang profesional. Kondisi pasar tenaga kerja tertentu bisa saja membatasi perusahaan dalam mendapatkan tenaga kerja yang terampil serta bersedia ditempatkan di sembarang lokasi.

Lembaga-lembaga keuangan yang terkait dengan perusahaan dalam masalah permodalan. Keterikatan perusahaan dalam hal ini, seperti terhadap bank komersil, bank instansi serta perusahaan asuransi termasuk pasar modal untuk menjaga dan memperluas kegiatan-kegiatannya. Kebutuhan pendanaan dapat bersifat jangka pendek untuk membelanjai aktivitas operasional perusahaan dan jangka panjang untuk membangun fasilitas baru dan membeli peralatan baru.

Dalam menjaga keharmonisan organisasi dengan lingkungannya, perusahaan harus menciptakan iklim kerja yang kondusif serta memahami dan mematuhi prosedur kerja yang telah disepakati bersama. Hal ini penting untuk menjaga keberlangsungan hidup perusahaan terutama ketika mengalami kesulitan keuangan. Sebaliknya lingkungan eksternal makro disebutkan sebagai lingkungan luar yang berasal dari berbagai faktor dan kekuatan di luar perusahaan yang mempengaruhi operasi bisnis dan perusahaan tidak memiliki kendali atas perubahan mereka. Ada enam faktor yang mempengaruhi lingkungan makro yaitu faktor:

1. Politik diantaranya pergantian kepala negara, konflik politik, kudeta, korupsi, kebijakan pemerintah serta program kesejahteraan.
2. Ekonomi contohnya peningkatan ekonomi, inflasi, suku bunga, nilai tukar, pajak, indeks saham, harga obligasi serta tingkat pengangguran.
3. Sosial-budaya contohnya perubahan gaya hidup, peningkatan penduduk yang pesat, struktur demografi (umur, jenis kelamin serta ras), selera dan preferensi, penerimaan dan asset rumah tangga serta perpindahan penduduk.
4. Teknologi seperti internet. Intranet, printer 3D, teknologi serat optic serta nanoteknologi.
5. Lingkungan seperti adanya bencana alam, pemanasan global serta pencemaran udara.
6. Hukum seperti aturan bisnis, yayasan lembaga konsumen Indonesia, prosedur kesehatan barang, peraturan emisi karbon, kebijakan perdagangan serta kebijakan lingkungan. Salah satu implementasi ketika pelanggan komplain dan menuntut perusahaan dikarenakan produk yang dibeli ternyata sudah kadaluwarsa atau hal lain dimana perusahaan harus bertanggung jawab terhadap produk yang dihasilkan.

Keenam faktor di atas dapat bersifat lokal, nasional maupun global. Seperti perlindungan perdagangan oleh rekan bisnis menjadi masalah global. Aturan tersebut akan berdampak pada perusahaan yang berorientasi ekspor domestik. Di bawah ini disajikan gambar tentang pengaruh lingkungan eksternal terhadap perusahaan sebagai berikut :



Gambar 9. Pengaruh Lingkungan Internal dan Eksternal pada Organisasi

Sumber : Williams (2016)

Lingkungan internal perusahaan merupakan lingkungan yang terdapat dalam perusahaan tersebut dan relatif dapat dikendalikan oleh Manajer. Sule & Saefullah (2016) menyatakan tentang lingkungan internal sebagai kumpulan atas beberapa pihak yang berkaitan langsung dengan kegiatan rutin perusahaan dan berdampak kepada program, peraturan hingga kehidupan sehari-hari perusahaan. Lingkungan internal ini meliputi: pemilik (*owners*), manajemen organisasi (*board of manager or directors*), supervisor dan karyawan (tenaga kerja) dan lingkungan fisik perusahaan. Perusahaan dapat memperkirakan perubahan yang akan terjadi dalam lingkungan internal serta lebih mudah ditangani dan diselesaikan dengan baik.

BAB 12

KETERAMPILAN MANAJERIAL

A. Keterampilan dan Karakteristiknya

Keterampilan merupakan kemampuan individu saat memakai pikiran, gagasan serta kreativitas, merubah sesuatu agar memiliki nilai lebih, yang akhirnya sesuatu itu memiliki nilai yang lebih baik lagi. Dunette menyatakan keterampilan merupakan gagasan seseorang bahwa keterampilan pada orang lain sebagai wujud proses memiliki pengetahuan yang didapat melalui proses latihan, training atau melalui pengalaman yang beraneka ragam. Adapun disebutkan bahwa keterampilan yaitu kapasitas yang dipakai guna menjalankan tugasnya dengan lebih mudah dan teliti.

Lebih lanjut keterampilan adalah perilaku yang didapat lewat tahap belajar serta bermula dari gerakan-gerakan yang kasar atau tidak terkoordinasi melalui pelatihan bertahap, sehingga gerakan tidak beraturan tersebut secara perlahan berubah menjadi gerakan yang lebih halus, lewat proses terkoordinasi perbedaan serta terintegrasi (kesatuan), agar diperoleh suatu keterampilan yang dibutuhkan dalam mencapai sasaran tertentu. Setiap manusia dibekali keterampilan masing-masing, dimana hal ini harus terus diasah, ditingkatkan dan dikembangkan sehingga keterampilan yang dimiliki akan meningkat bahkan beragam. Semakin beragam keterampilan seseorang tentu akan sangat mendukung dalam melakukan pekerjaan.

Hasil penelitian Zulfarida (2021) keterampilan berbicara dipengaruhi oleh :

1. Aspek Internal

Terdiri dari semua peluang di dalam individu yang terdiri dari fisik dan selain fisik.

- a. Fisik merupakan aspek yang berkaitan dengan kesempurnaan anggota tubuh yang dipakai saat berbicara, dalam hal ini termasuk pita suara, lidah, gigi dan bibir.
- b. Selain fisik merupakan aspek yang berkaitan dengan keadaan psikologis individu serta tidak berkaitan dengan fisik. Adapun aspek psikhis keterampilan berbicara terdiri : (1) kepribadian, (2) karakter dan temperamen, (3) bakat, (4) peringkat kecerdasan dan (5) kreativitas.

2. Aspek Eksternal

Aspek Eksternal adalah aspek yang berasal dari luar diri individu yang meliputi tingkat pendidikan, kebiasaan serta lingkungan pergaulan.

Lebih lanjut Robbins (2016) menyatakan bahwa jenis keterampilan dikategorikan dalam 4 aspek sebagai berikut:

1. Keterampilan Dasar

Hal ini merupakan keahlian individu yang pasti serta wajib dimiliki oleh Sebagian besar orang contohnya membaca, menulis, mendengar dan sebagainya.

2. Keterampilan Tehnik

Keterampilan ini diartikan sebagai keterampilan seseorang dalam pengembangan teknik yang dimiliki contohnya menghitung secara cepat, mengoperasikan komputer dan sebagainya..

3. Keterampilan Interpersonal

Adalah suatu keterampilan yang dimiliki individu secara tepat sasaran, guna bekerja sama bersama orang lain ataupun bersama teman kerja, contoh sebagai teman diskusi yang baik, mengutarakan pendapat dengan jelas serta bekerja sama dalam satu kelompok.

4. Menyelesaikan Masalah

Dalam hal ini adalah proses kegiatan untuk melaksanakan logika, berdiskusi saat mencari solusi untuk suatu permasalahan dan kemampuannya mencari akar masalah, mengembangkan alternatif serta menganalisis dan menetapkan solusi yang saling menguntungkan atau tidak berpihak pada satu kepentingan.

Ada beberapa macam keterampilan umum yaitu:

1. Keterampilan Teknik

Adalah suatu keahlian khusus dalam melakukan tugas atau kemampuan dengan memakai teknik, peralatan, tahapan serta pengetahuan terkait lapangan secara spesialisasi yang dilakukan dengan benar dan tepat dalam melaksanakan tanggung jawabnya.

2. Keterampilan Administratif

Merupakan kemampuan dalam pengurusan, pengaturan dan pencatatan berbagai informasi terkait pelaksanaan dan hasil yang diperoleh serta berbagai kendala yang dialami maupun kemampuan mematuhi dan menjalankan kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan.

3. Keahlian Hubungan Personal

Keahlian hubungan personal adalah keahlian untuk memahami dan memberikan motivasi pada orang lain, baik sebagai individu maupun sebagai anggota tim kerja. Keahlian ini berkaitan dengan kepandaian menyeleksi pegawai, membuat serta menjalin kerjasama yang kondusif, memiliki pemahaman pada orang lain, memotivasi dan melakukan konsultasi serta memberikan pengaruh baik pada karyawan apakah sebagai individu maupun tim kerja.

4. Keahlian Konseptual

Dimaksudkan sebagai keahlian dalam melakukan koordinasi, menyatukan berbagai kepentingan dan kegiatan organisasi serta keahlian mental guna memperoleh, menganalisis intervensi informasi yang diperoleh melalui

banyak sumber. Hal ini meliputi: melihat perusahaan dalam satu kesatuan, memahami keterkaitan antar bagian dengan bagian lain secara keseluruhan, memiliki pemahaman tentang bagian tersebut tergantung pada yang lain dan mengantisipasi bagaimana suatu perubahan dalam tiap bagian akan berdampak untuk keseluruhan.

5. Keahlian Mendiagnosis

Keterampilan ini berkaitan dengan keahlian dalam menetapkan keputusan dengan melakukan analisis serta pengujian objektif dari suatu keadaan spesifik. Lebih tepatnya sebagai keahlian cepat untuk memperoleh penyebab yang tepat dari suatu situasi tertentu, suatu informasi yang tidak jelas, pengamatan serta fakta-fakta. Dalam hal ini organisasi diharuskan melakukan penyesuaian dengan tepat serta berkelanjutan terhadap perubahan yang sifatnya tetap kalau ingin memperoleh kesuksesan, hal ini akan berakhir apabila skala perubahan di luar lebih tinggi dibandingkan skala perubahan di dalam. Menurut Tanner dalam Sahir *et al.* (2020) kepemimpinan yang berhasil harus memiliki kemampuan membawa perubahan yang tahan lama pada perusahaannya. Sementara itu konsep SWOT dapat digunakan untuk mengetahui dan menganalisis sumber daya dan kompetensi inti yang dimiliki organisasi.

Pada faktanya kita melihat bahwa keterampilan yang dimiliki setiap orang berbeda-beda, pada sekelompok orang mereka memiliki keterampilan yang beragam, tetapi pada sekelompok yang lain memiliki sedikit keterampilan. Apa sebenarnya yang mempengaruhi keterampilan tersebut, terdapat beberapa aspek yang mempengaruhi keterampilan adalah :

1. Umur
2. Pendidikan
3. Pengalaman
4. Pergaulan
5. Lingkungan

B. Manajer dan Keterampilan Manajer

Dalam melakukan kegiatannya baik kegiatan manajerial maupun berbagai peran untuk dilaksanakan di dalam organisasinya ataupun di masyarakat, seorang manajer dituntut memiliki pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang mumpuni. Mumpuni di sini dimaksudkan harus memiliki ketiga kemampuan tersebut di atas melebihi rata-rata. Menurut Frida (2021) pada era high-teknologi telah membawa keunggulan yang nyata, melalui kemampuannya untuk menjangkau lebih banyak orang dengan lebih cepat lagi, sehingga para manajer saat ini harus dipersiapkan agar dapat menghadapi keadaan yang muncul dengan kecepatan yang serupa.

Sebagai manajer yang efektif juga dituntut memiliki kemampuan dalam mengamati kepuasan kerja karyawan/*job satisfaction*, memiliki kemampuan menjaga karyawan yang loyal, memiliki tingkat kehadiran tinggi serta bertalenta, juga berkemampuan menentukan tingkat beban kerja. Manajer disebut efektif, saat mereka mampu menyerahkan beberapa pekerjaan pada bawahan dan mengamati hasil kerjanya. Manajer juga diperlukan dalam mengantisipasi serta mendapatkan solusi terhadap gangguan kerja yang terjadi dalam tim ataupun organisasi. Gangguan kerja atau masalah dalam organisasi akan selalu ada dan berubah setiap waktu.

Keterampilan manajer disebutkan sebagai keahlian manajer ketika melakukan tanggung jawabnya sesuai keahliannya dimana hasil pekerjaannya dapat diamati. Hasil kerja harus diamati mengingat pentingnya perusahaan melihat dan mengevaluasi efektivitas manajer tersebut. Manajer akan memiliki kesiapan yang matang untuk mengatasi berbagai masalah rutin maupun tidak rutin yang dihadapi perusahaan, jika memiliki keterampilan yang memadai dan menguasainya dengan baik. Sebagai kelompok manajemen, apapun tingkatan manajer yang diemban dalam perusahaan, harus memiliki upaya yang tinggi dalam meningkatkan serta meng-upgrade keterampilan yang dimiliki, sehingga secara analisa jabatan terutama uraian pekerjaan dan persyaratan pekerjaan terpenuhi.

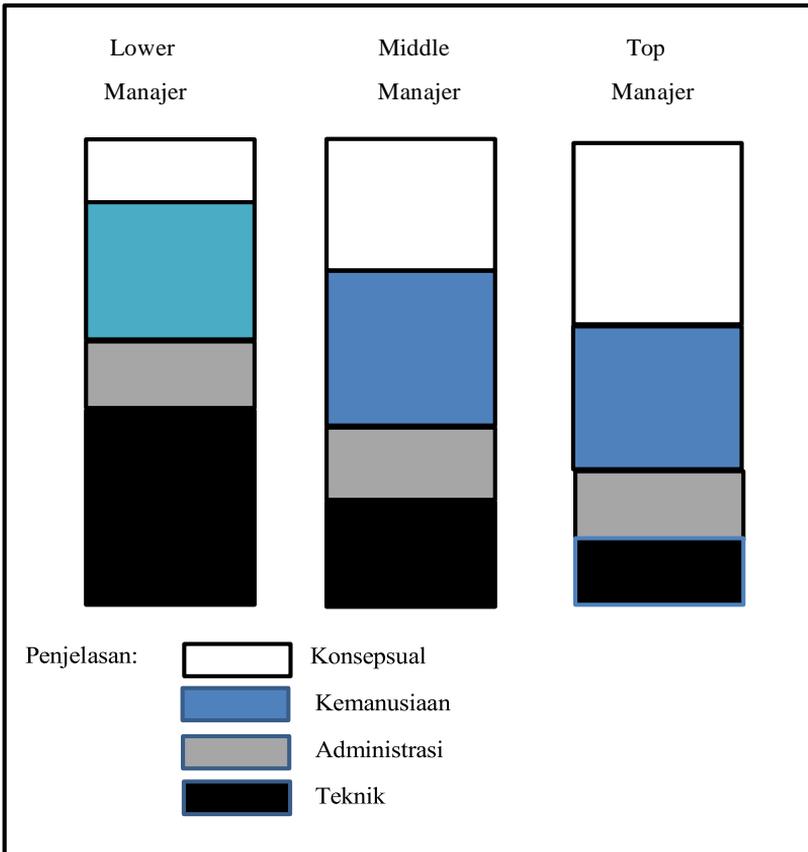
Menjadi motivasi tersendiri bagi seluruh anggota organisasi untuk mengincar level jabatan manajemen.

Menjadi kelompok manajemen yang merupakan kelompok kecil dalam organisasi, akan menjadi bagian penting dalam proses perencanaan karir karyawan, selain juga menjadi prestise pemenuhan kebutuhan manusia. Perusahaan juga harus selalu mengawasi dan melakukan *monitoring* serta evaluasi kecocokan antara analisa jabatan yang sudah ditentukan dengan sesuai tidaknya dengan kondisi yang ada di perusahaan. Hal ini untuk menjaga agar produktivitas dan kinerja kelompok manajemen ini sesuai dengan harapan perusahaan terutama bagi pemilik atau *owner*.

Hubungan antar personal yang menjadi keterampilan andalan manajer dalam bekerja menjadi sangat penting agar kelancaran manajer melaksanakan pekerjaannya dengan karyawan dan bawahan. Hubungan antar personal disebutkan sebagai pemindahan informasi persuasive yang dilaksanakan dari komunikator kepada komunikan dengan bertatap muka pada semua situasi serta pada semua aspek kehidupan, menurut Adawiyah (2020) dalam mewujudkan tercapainya tujuan perusahaan harus didukung dari semua pihak dalam organisasi, Adapun pihak tersebut yaitu para manajer atau pimpinan organisasi dan para bawahan atau karyawan. Dengan demikian berarti setiap perusahaan harus memiliki kemampuan membuat kondisi sinkron dan mendukung, di mana pimpinan organisasi harus dapat menjalin kerjasama pada semua karyawan dan memberi arahan tentang tujuan perusahaan secara tepat sasaran, akhirnya diharapkan seluruh karyawan merasakan bahwa tujuan dimaksud merupakan tujuan mereka atau tujuan bersama.

Secara sepintas hubungan antar manusia seperti suatu kondisi yang biasa serta gampang dilaksanakan, pada kenyataannya tidak mudah dilakukan, karena *human relation* merupakan kondisi yang cepat mengalami perubahan dan sangat terikat dengan unsur manusia sebagai makhluk hidup. Ikatan pekerjaan diantara pimpinan dengan bawahan

contohnya. Pengkoordinasian tugas dan tanggung jawab atau pendelegasian wewenang menjadi terkendala dilaksanakan apabila tidak disertai dengan *human relation* yang tepat.



Gambar 34. Jenis – Jenis Ketrampilan Manajer

Sumber : Handoko (2015)

Keterampilan manakah yang paling dibutuhkan sangat terkait dengan jenis perusahaan, tipe manajemen serta kegiatan yang sedang dilakukan. Setiap keahlian melekat pada tiap level manajemen, hanya pada perbedaan tingkat manajer, maka berakibat perbedaan proporsi masing-masing kebutuhan dari keahlian tersebut. Misalkan, top manajemen lebih memerlukan keahlian konsepual jika disbanding lower manajemen yang lebih membutuhkan keahlian teknis. Menurut Handoko (2015)

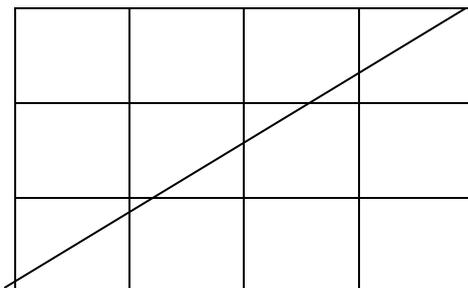
jika digabung antara hasil penelitian Mahoney dengan pendapat Katz dan Mintzberg terdapat kesamaan pandangan serta pernyataan di mana pengawasan yang melibatkan banyak keahlian kemanusiaan dan teknis menjadi aktivitas paling besar untuk middle manajer juga lower manajer, sebaliknya perencanaan yang membutuhkan keahlian konseptual merupakan aktivitas utama untuk top manajer.

Dalam fungsi manajemen terdapat keterkaitan yang sangat erat antara fungsi perencanaan dengan fungsi pengawasan. Keduanya sangat berkaitan dan sering dijuluki bagaikan kembar siam, karena pengawasan tidak dapat dilakukan, ketika perusahaan tidak membuat perencanaan, demikian juga sebaliknya fungsi perencanaan tidak memiliki acuan atau pedoman, ketika fungsi pengawasan tidak dilakukan. Ketidak tercapaian tujuan perusahaan akan menjadi dasar yang kuat dalam membuat perencanaan, sehingga kesalahan atau ketimpangan yang pernah terjadi tidak akan terulang.

Ketika dihubungkan dengan fungsi yang harus dilakukan seorang manajer berdasarkan tugas pada setiap levelnya, terlihat pada gambar 12. 2 di bawah, bagaimana porsi atau seberapa besar tanggung jawan setiap tingkatan manajer didasarkan pada fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan serta pengawasan. Manajer puncak tugasnya lebih banyak pada fungsi perencanaan dan pengorganisasian dibandingkan pada fungsi pengarahan dan pengawasan, hal ini sesuai dengan tugas utama yang berkaitan aktivitas “otak” seperti membuat rencana, memutuskan sesuatu serta mengoganisir sumber daya, sehingga meskipun manajer puncak keliatan tidak sibuk sesungguhnya ia senantiasa memikirkan keputusan, kebijakan seperti apa yang harus dilakukan guna ketercapaian tujuan perusahaan.

Adapun sebagai seorang manajer menengah memiliki kegiatan pada fungsi perencanaan serta pengorganisasian secara proporsional dengan pengarahan serta pengawasan, dikarenakan aktivitas otaknya seimbang dengan aktivitas

fisiknya. Manajer menengah diharuskan berkemampuan menguraikan terkait keputusan manajer puncak, selain itu juga harus dapat melakukan dan menjelaskannya pada manajer bawah. Hasibuan (2016) berpendapat manajer menengah sebagai manajer dua alam dimana mampu melaksanakan perencanaan dan pengorganisasian serta mampu juga melaksanakan pengarahan dan pengawasan. Berkaitan dengan kegiatan manajer menengah, yang mempunyai tugas serta kegiatan yang lebih dominan pada fungsi pengarahan dan pengawasan dibandingkan kedua fungsi sebelumnya yaitu perencanaan serta pengorganisasian, dikarenakan manajer bawah sebagai manajer produksi dimana langsung membawahi karyawan produksi, yaitu karyawan yang bekerja dan langsung berhadapan dengan operasional perusahaan. Keahlian manajer bawah atau sering dikenal supervisi sangat diprioritaskan pada keahlian teknik dibandingkan kecakapan manajemennya. Disimpulkan dari penjelasan di atas yaitu : manajer puncak (perencanaan & pengorganisasian > pengarahan & pengawasan), manajer menengah (perencanaan & pengorganisasian= pengarahan & pengawasan) sementara manajer bawah (pengarahan & pengawasan>perencanaan & pengorganisasian). Perencanaan Pengorganisasian Pengarahan Pengawasan.



TM = Manajer Puncak
 MM = Manajer Menengah
 LM = Manajer Bawah

Sumber : Hasibuan (2016 :39)

Keterangan : P= planning, O=organizing, A=actuating/directing dan C=controlling

Gambar 35. Keterkaitan Tugas Manajer terhadap Fungsi Manajemen

1. Keahlian Konseptual

Keahlian Konseptual tersebut termasuk keahlian manajerial yang harus dikuasai oleh manajemen tingkat atas, contohnya CEO (*chief executive officer*), presidir dan sejenisnya. Keterampilan ini berkaitan dengan kemampuan manajer dalam melihat hal-hal besar serta mengambil kebijakan penting dan menentukan, ketika mengoperasikan perusahaannya. Seorang manajemen puncak mengestimasi kondisi industri pada masa datang dan keadaan ekonomi serta paham kebijakan pemerintah, selanjutnya terfokus pada cara pengelolaan perusahaannya, sehingga berhasil meskipun dalam kondisi yang sulit. Keterampilan konseptual bermanfaat dalam penetapan tujuan perusahaan, perumusan perencanaan usaha, penyusunan strategi perusahaan, mengorganisasikan keseluruhan departemen, pengoptimalan faktor produksi, perluasan pasar dan menaikkan profil secara kontinyu. Untuk manajemen tingkat menengah, keterampilan konseptual tidak terlalu dibutuhkan. Sebaliknya untuk manajemen tingkat bawah, keahlian konseptual ini tidak penting.

2. Keterampilan Antar Personal

Merupakan bidang keterampilan manajemen yang harus dimiliki seluruh tingkatan manajer serta wajib untuk manajer tingkat menengah selevel *head of departemen* dan *branch manager*. Kemampuan interpersonal terkait erat dengan kepiawaian saat melakukan interaksi dengan karyawan lain serta melakukan komunikasi dengan efektif, seperti saat memberi pengarahan, saran dan umpan balik serta mendengarkan masukan, pendapat dan keluhan karyawan. Keterampilan berkomunikasi menjadi kunci kesuksesan mengelola departemen atau kantor cabang, di mana manajer menjadi penghubung antara manajemen level atas dan manajemen level bawah. Mereka menyampaikan setiap rencana dan kebijakan direksi ke level bawah dan sebaliknya menyampaikan keluhan dari bawah ke atas.

Keahlian interpersonal juga menyangkut keterampilan untuk memotivasi karyawan, mengorganisir tim yang dipimpinnya, membantu pemecahan masalah dan membangun kerja sama yang efektif untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh pucuk pimpinan.

Keterampilan antar personal menjadi keterampilan yang paling penting untuk dikuasai semua manajer, salah satu alasan penting, karena semua manajer tidak dapat bekerja secara individu, selalu bekerja dengan dan melalui orang lain. Dalam bekerja sama yang paling menentukan keberhasilannya adalah ketika melakukan koordinasi, aktivitas berkomunikasi harus dikelola dengan baik dan efektif. Komunikasi efektif seperti disebutkan oleh Robbins (2016) sebagai perpindahan dan pemahaman arti yang menghasilkan kesamaan persepsi antara komunikator dengan komunikan. Melalui kesamaan persepsi akan menghasilkan koordinasi yang serasi dan seimbang, sehingga pekerjaan dapat dilakukan sesuai tujuan. Bekerja sama juga diperlukan saling menghargai antara manajer dengan anggota organisasi. Lebih lanjut disebutkan fungsi utama komunikasi pada perusahaan ada empat yaitu:

- a. Pengawasan
- b. Penyemangat
- c. Pernyataan emosional
- d. Pemberi informasi

3. Keterampilan Teknik

Keterampilan yang harus dimiliki oleh manajemen tingkat bawah sebagai contoh supervisi, kepala seksi serta manajer kantor. Kemampuan teknik juga dikuasai manajemen tingkat menengah, dan tidak perlu untuk manajemen puncak. Keahlian teknis berhubungan dengan hal-hal yang sifatnya operasional atau berhubungan langsung dengan pelaksanaan pekerjaan. Keahlian ini amat diperlukan guna menyelesaikan tugas secara efisien dan mengatasi permasalahan teknis yang akan menghambat

aktivitas perusahaan. Kemampuan penggunaan peralatan yang dipakai berkaitan erat dengan keterampilan ini.

Manajer bawah sehari-hari berhubungan dengan staf pekerja secara langsung. Sebagai contoh ketika staf customer service menghadapi keluhan pelanggan yang sulit diatasi, mereka kerap meminta pendapat dari atasan yang bertanggung jawab. Dengan penguasaan keterampilan teknis yang baik, manajer level bawah dapat memberikan arahan dan saran, mengawasi pekerjaan dan membantu staf yang mengalami kesulitan.

Tabel 2. Keterampilan yang Dikuasai Manajer (dalam Persen)

Level Manajer	Konsepsual	Human Relation	Teknik
Top Manager	70	20	10
Middle Manager	40	25	35
Lower Manager	20	30	50

Dari tabel di atas, diketahui besaran persentase setiap jenis keterampilan yang harus dimiliki dan dikuasai untuk tiap tingkatan manajer perusahaan. Jenis keterampilan *human relation* memiliki persentase yang hampir sama untuk tiap level manajer, hal ini menandakan, bahwa apapun tingkatan manajemennya akan selalu memerlukan keterampilan human relation, persis dengan definisi manajer sebagai orang yang bekerja melalui orang lain.

Keterampilan konseptual paling besar harus dimiliki oleh manajer puncak, besaran kedua oleh manajer menengah dan paling sedikit harus dikuasai oleh manajer bawah. Sebaliknya dengan keterampilan teknis, dimana keterampilan ini sangat berkaitan dengan penguasaan operasional peralatan dalam aktivitas perusahaan, seperti penggunaan alat-alat produksi paling besar harus dikuasai oleh manajer bawah, kemudian diikuti oleh manajer menengah dengan 35% dan sebagai manajer puncak cukup menguasai 10% saja. Perbedaan ini sangat penting dalam mendukung konsentrasi tiap manajer dalam melakukan pekerjaan yang menjadi tugas utamanya.

C. Keterampilan Manajer Era Globalisasi

Dalam era globalisasi seperti sekarang ini serta semakin kompleksitas tugas manajer akibat globalisasi, persaingan domestik, peraturan pemerintah serta tuntutan pemegang saham, mengharuskan manajer memiliki keterampilan yang mampu menjadikan dirinya serta perusahaan agar mampu bertahan di abad ke-21 ini. Tugas manajer di abad ini benar-benar tidak terduga dan penuh dengan tantangan, tetapi juga penuh peluang untuk menciptakan perbedaan. Berbagai keterampilan dasar manajer seperti keterampilan teknis, keterampilan hubungan manusia, keterampilan konseptual, keterampilan pembuatan keputusan dan juga keterampilan mengelola waktu sangatlah penting di masa sekarang ini. Namun para manajer tetap membutuhkan suatu keterampilan baru untuk bertahan di era sekarang ini. Beberapa ahli mengemukakan pentingnya keterampilan yang melibatkan manajemen global dan manajemen teknologi di era globalisasi ini. Para manajer masa kini harus melengkapi diri mereka dengan peralatan, teknik dan keterampilan khusus yang diperlukan agar mampu bersaing di lingkungan global. Manajer perlu memahami bagaimana mengkolaborasi perusahaannya dengan berbagai pihak secara langsung. Pada tingkatan praktis, bisnis saat ini membutuhkan lebih banyak manajer yang mampu memahami operasional bisnis internasional.

Persoalan lain yang sekarang dihadapi oleh manajer adalah teknologi, terutama teknologi yang berkaitan dengan komunikasi. Sebagai manajer pasti akan selalu berurusan dengan informasi dan komunikasi. Akan tetapi pada masa sekarang, jumlah komunikasi telah mencapai skala yang sangat besar. Contoh saja di negara kita, ratusan bahkan jutaan orang tiap harinya saling bertukar surel atau yang biasa lebih dikenal dengan email. Bentuk teknologi terbaru telah menambah kemampuan manajer untuk memproses informasi secara bersamaan, sehingga penting untuk menyusun dan menafsirkan segudang informasi yang masuk.