

Pengetahuan tentang manajemen sangat diperlukan hampir di semua sendi kehidupan manusia. Dengan manajemen maka organisasi apapun bahkan organism relative bisa mencapai tujuannya dengan efektif dan efisien. Oleh karena itu, buku Management: An Introduction hadir di hadapan pembaca, baik yang baru akan mengenal manajemen maupun yang sudah paham. Kelebihan buku ini adalah runtutan alur pemaparan yang dimulai dari sejarah, konsep sampai dengan kemunculan teori manajemen serta dilengkapi dengan beberapa perspektif maupun contoh praktiknya, sehingga pembaca umum akan mudah menangkap logika manajemen. Demikian juga bagi pembaca yang sudah familiar dengan manajemen, maka buku ini akan melengkapi dan atau memperkaya sudut pandang yang bisa digunakan untuk memahami manajemen.

Diterbitkan Oleh:



INTRAMEDIA  
Penerbit

Jl. Kemerdekaan Timur, Kesugihan Kidul  
Kesugihan-Cilacap-Jateng  
HP. 081327782079, 085291043420



# MANAGEMENT

## *An Introduction*

Dr. Umi Zulfa, M.Pd.

MANAGEMENT:  
AN INTRODUCTION

---

### Sanksi Pelanggaran Pasal 113

#### Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta

- (1) Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 Ayat (1) Huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp.100.000.000 (seratus juta rupiah).
- (2) Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 Ayat (1) Huruf c, Huruf d, Huruf f, dan/atau Huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- (3) Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 Ayat (1) Huruf a, Huruf b, Huruf e, dan/atau Huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- (4) Setiap orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah)

**Dr. Umi Zulfa, M.Pd.**

# MANAGEMENT: AN INTRODUCTION



# **MANAGEMENT: AN INTRODUCTION**

Penulis : Dr. Umi Zulfa, M.Pd.

Editor : Nani Kurniasih, M.Si

Lay Out Isi : RGB Desain

Desain Sampul : Novi T

Cetakan I Juni 2020

Diterbitkan Oleh:

IHYA MEDIA

Pondok Pesantren Al Ihya "Ulumuddin  
Jl. Kemerdekaan Timur, Kesugihan Kidul, Kesugihan  
Cilacap-Jateng HP.0813277097472

Perpustakaan Nasional:

Katalog Dalam Terbitan (KDT) Dr. Umi Zulfa, M.Pd

Management: An Introduction / Dr. Umi Zulfa, M.Pd/

Cetakan Pertama, 2020- Cilacap: Ihya Media, 2020

ISBN : 978-602-6753-36-6

## KATA PENGANTAR

Puji syukur senantiasa penulis panjatkan ke hadirat Allah Swt, Yang Maha Memberi Petunjuk, Yang Maha Memberi Pertolongan sehingga pada akhirnya buku ini hadir di tengah-tengah para pembaca. Buku ini sengaja di hadirkan dalam judul “PENGANTAR MANAJEMEN” diperuntukkan bagi mahasiswa S1 Manajemen, Manajemen Pendidikan, atau Manajemen Pendidikan Islam maupun matrikulasi atau mata kuliah Anvullen bagi mahasiswa Pascasarjana di bidang manajemen non linier dan masyarakat pecinta ilmu pada umumnya.

Sebagai sebuah pengantar, maka buku ini dikemas dalam format yang menggunakan alur pengenalan secara deduktif. Deduktif sengaja dipilih ketimbang induktif, dengan alasan bahwa penerimaan logika dan pemahaman akan lebih mudah dilakukan jika pembaca yang diasumsikan belum mengenal manajemen akan memperoleh gambaran umum terlebih dahulu, sehingga ketika penjelasan mulai masuk ke dalam sub-sub bagian yang khusus pembaca akan mampu memposisikan konteks pembahasannya dalam pembahasan umumnya. Berdasarkan alasan inilah maka buku ini dimulai dari konsep umum, sejarah, perkembangan, filsafat, dan pembicaraan khusus pada aktivitas manajemennya serta pengenalan sekilas tentang berbagai manajemen khusus yang secara real sudah banyak dipergunakan di lapangan.

Sebagai penutup pengantar ini, penulis mengucapkan terimakasih yang setulus-tulusnya kepada semua pihak yang telah berkontribusi atas terbitnya buku ini. Besar harapan penulis, buku ini akan menjadi setitik warisan ilmu/ pengetahuan yang bermanfaat dan memperkaya khazanah keilmuan sebidang, maupun lintas bidang, di tengah banyaknya kesalahan dan kekurangan yang ada dalam tulisan ini. Ya Allah terimalah amalan-amalan kami. Amin Ya Rabb al ‘aalamiin.

Cilacap, Maret 2020

Umi Zulfa



## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR BAGAN .....</b>	<b>xii</b>
<b>BAB I    PENGANTAR UMUM .....</b>	<b>1</b>
A. Pengertian Manajemen .....	1
B. Tujuan, Peranan-Manfaat Manajemen .....	5
C. Elemen Dasar Manajemen .....	7
D. Ilmu dan Seni Manajemen .....	8
E. Implikasi Manajemen sebagai Ilmu dan Seni Bagi Manager .....	11
<b>BAB II   FILSAFAT ILMU MANAJEMEN .....</b>	<b>13</b>
A. Makna Filsafat dan Alasan Manusia Perlu Berfilsafat .....	13
B. Filsafat Ilmu .....	15
C. Filsafat Ilmu Manajemen .....	16
1. Sekilas Pemahaman Tentang Ilmu .....	16
2. Sejarah Perkembangan Ilmu .....	22
3. Landasan Filsafat Ilmu .....	25
4. Obyek Matrial dan Formal Manajemen dan MPI .....	25
5. Landasan Filsafat Ilmu Sebagai Landasan Pengembangan Teori .....	27
6. Kedudukan Ilmu Manajemen dan Analisis Teori Manajemen dan MPI .....	31
7. Landasan Ontologis Manajemen dan MPI .....	35
8. Landasan Epistemologi Manajemen dan MPI .....	38
9. Landasan Aksiologis Manajemen dan MPI .....	61
10. Hubungan Nilai, Kehidupan Manusia dan Ilmu .....	65
<b>BAB III  SEJARAH PERKEMBANGAN MANAJEMEN .....</b>	<b>66</b>
A. Administrasi dan Manajemen .....	66
1. Sekilas Asal .....	66
2. Perbedaan dan Sumber Perbedaan .....	70

B. Perkembangan Manajemen.....	72
C. Evolusi Teori Manajemen.....	78

<b>BAB IV</b>	<b>KERANGKA TUGAS &amp; TANGGUNGJAWAB</b>	
	<b>MANAJEMEN .....</b>	<b>93</b>
A.	Pengertian Kerangka Tugas dan Tanggungjawab Manajemen .	93
B.	<i>Corporate Sosial Responsibility</i> Sebagai Tanggungjawab Sosial Manajemen .....	95
C.	Tujuan dan Sasaran Manajemen .....	100
D.	Prinsip Manajemen .....	102
E.	Jenis-Jenis Manajemen .....	106
F.	Fungsi atau Aktivitas Manajemen .....	108
G.	Peran Manajemen .....	112
H.	Ketrampilan Manajer .....	114

<b>BAB V</b>	<b>KEPEMIMPINAN DAN PENGAMBILAN</b>	
	<b>KEPUTUSAN .....</b>	<b>117</b>
A.	Pengantar .....	117
B.	Kepemimpinan dan Manajemen .....	117
C.	Kepemimpinan .....	118
1.	Pengertian Kepemimpinan .....	118
2.	Kepemimpinan Administratif dan Kepemimpinan Manajemen .....	120
3.	Prinsip Kepemimpinan .....	123
4.	Syarat, Sifat, Tugas, Fungsi Dan Peran Manajemen .....	123
5.	Model, Tipe dan Gaya Kepemimpinan .....	128
6.	Konsistensi Gaya Kepemimpinan .....	156
7.	Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan .....	158
8.	Kepemimpinan Efektif .....	159
D.	Pengambilan Keputusan .....	160
1.	Pengertian Pengambilan Keputusan .....	160
2.	Urgensi dan Dasar Pengambilan Keputusan .....	160
3.	Metode, Teknik Dan Prosedur Pengambilan Keputusan ..	161
4.	Teori Pengambilan Keputusan .....	163
5.	Tipe Pengambilan Keputusan .....	164
6.	Problem Dalam Pengambilan Keputusan .....	165

<b>BAB VI</b>	<b>KOORDINASI, KOMUNIKASI DAN MOTIVASI .....</b>	<b>167</b>
	A. Koordinasi, Komunikasi Dan Motivasi Dalam Manajemen ....	167
	1. Koordinasi .....	167
	2. Manfaat Koordinasi .....	167
	3. Sarana Pokok Koordinasi .....	168
	4. Hal-Hal Penting Dalam Pelaksanaan Koordinasi .....	168
	B. Komunikasi: Pengertian, Unsur, Proses, Bentuk dan Hambatan Dalam Berkomunikasi .....	170
	1. Pengertian Komunikasi .....	170
	2. Unsur Komunikasi .....	170
	3. Urgensi dan Peran Komunikasi .....	171
	4. Proses Komunikasi .....	172
	5. Bentuk dan Pola Komunikasi .....	173
	6. Model dan Gaya Komunikasi .....	175
	7. Teori Komunikasi .....	177
	8. Hambatan dan Faktor Efektivitas Komunikasi .....	177
	C. Motivasi: Pengertian, Teori Motivasi .....	179
	1. Pengertian Motivasi .....	179
	2. Teori Motivasi .....	179
<b>BAB VII</b>	<b>AKTIVITAS - FUNGSI MANAJEMEN .....</b>	<b>189</b>
	A. Ragam Fungsi Manajemen .....	189
	B. Persamaan dan Perbedaan Fungsi Manajemen .....	190
<b>BAB VIII</b>	<b>FUNGSI PERENCANAAN .....</b>	<b>193</b>
	A. Pengertian Perencanaan .....	193
	B. Hakikat Dan Tujuan Perencanaan .....	194
	C. Fungsi Dan Urgensi Perencanaan .....	194
	D. Aktivitas Dan Proses Perencanaan .....	196
	E. Bentuk Dan Jenis Perencanaan .....	199
	F. Teori Perencanaan .....	202
	G. Pendekatan Perencanaan .....	205
	H. Model Perencanaan .....	207
	I. Syarat Atau Ciri Perencanaan Yang Baik .....	211
	J. Perencanaan Efektif .....	212

<b>BAB IX</b>	<b>FUNGSI PENGORGANISASIAN .....</b>	<b>215</b>
	A. Pengertian Pengorganisasian .....	215
	B. Urgensi Pengorganisasian .....	217
	C. Aspek-Aspek Pembentukan Organisasi .....	217
	D. Struktur Atau Bentuk Pengorganisasian .....	220
	1. Struktur Organisasi .....	220
	2. Bentuk Organisasi .....	232
	E. Kekuasaan, Wewenang Dan Tanggungjawab Manajemen .....	234
	1. Kekuasaan Manajemen .....	234
	2. Wewenang Manajemen .....	236
	F. Atribut Fungsi Pengorganisasian .....	237
	G. Teori-Teori Pengorganisasian .....	238
	H. Prinsip-Prinsip Pengorganisasian .....	239
	I. Proses Pengorganisasian .....	239
<b>BAB X</b>	<b>FUNGSI PENGGERAKKAN .....</b>	<b>241</b>
	A. Pengertian Penggerakkan .....	241
	B. Urgensi Penggerakkan .....	242
	C. Tujuan Penggerakkan .....	243
	D. Cakupan Penggerakkan .....	243
	E. Indikator Pelaksanaan Penggerakkan .....	243
<b>BAB XI</b>	<b>FUNGSI PENGAWASAN .....</b>	<b>247</b>
	A. Pengertian Pengawasan .....	247
	B. Syarat Dan Azas Pengawasan .....	248
	C. Lingkup Dan Obyek Pengawasan .....	250
	D. Waktu, Metode Dan Teknik Pengawasan .....	251
	E. Proses Dan SOP Pengawasan .....	252
	F. Tipe Pengawasan .....	255
	G. Komponen Sistem Pengawasan .....	258
	H. Prinsip-Prinsip Pengawasan .....	259
	I. Pengawasan Efektif .....	260
<b>BAB XII</b>	<b>SEKILAS MANAJEMEN DI INDONESIA .....</b>	<b>263</b>
	A. Pengantar .....	263
	B. Manajemen Sumber Daya Manusia .....	263
	1. Mengetahui SDM Organisasi Pendidikan .....	263

2. MSDM: Pengertian, Tujuan, Urgensi, Fungsi dan Kontribusi .....	266
C. Manajemen Strategik .....	269
1. Pengertian Manajemen Strategik .....	269
2. Urgensi Strategi Dalam Manajemen .....	270
3. Sasaran Manajemen Strategik .....	271
4. Tahapan Manajemen Strategik .....	271
5. Kajian Penelitian .....	273
D. Manajemen Mutu .....	273
1. Definisi Manajemen Mutu .....	273
2. Konsep Mutu: Falsafah Dan Metode .....	273
3. Sejarah Manajemen Mutu .....	276
4. Karakteristik Dan Ajaran Utama Manajemen Mutu .....	277
5. Tahapan Manajemen Mutu .....	280
6. Penyakit Penerapan Manajemen Mutu .....	280
7. Kasus Penerapan TQM .....	281
E. Manajemen Pembiayaan Pendidikan .....	282
1. Pengertian Manajemen Pembiayaan Pendidikan .....	282
2. Fungsi Manajemen Pembiayaan Pendidikan .....	283
3. Hasil-Hasil Penelitian .....	286

<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>289</b>
-----------------------------	------------

<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENULIS .....</b>	<b>299</b>
---	------------

## DAFTAR TABEL

Tabel.1	Perbandingan Manajemen Sebagai Seni dan Ilmu .....	3
Tabel.2	Elemen Dasar Manajemen .....	8
Tabel.3	Perbandingan Manajemen Sebagai Ilmu dan Seni .....	11
Tabel.4	Sifat-sifat Ilmu Manajemen dan MPI .....	27
Tabel.5	Aliran- Aliran Tentang Sumber Pengetahuan .....	41
Tabel.6	Ragam Teori Kebenaran .....	53
Tabel.7	Epistemologi Manajemen .....	55
Tabel.8	Epistemologi MPI .....	58
Tabel.9	Ragam Istilah Administrasi Zaman Romawi .....	68
Tabel.10	Teori Manajemen Perspektif Aliran .....	80
Tabel.11	Evolusi Teori Manajemen Perspektif Waktu .....	80
Tabel.12	Ragam Evolusi Teori Manajemen .....	81
Tabel.13	Pokok Pikiran Teori Manajemen .....	82
Tabel.14	Teori Manajemen Perspektif Paradigma Klasik, Transisional dan HRM .....	83
Tabel.15	Prinsip-prinsip Manajemen Fayol .....	106
Tabel.16	Aktivitas Manajemen Perspektif Para Ahli .....	110
Tabel.17	Perbedaan Pemimpin dan Manajer .....	121
Tabel.18	Sikap dan Kecakapan Pemimpin .....	122
Tabel.19	Hubungan Penggunaan Gaya Kepemimpinan Dengan Karakteristik Bawahan .....	158
Tabel.20	Jenis Teori Pengambilan Keputusan .....	164
Tabel.21	Unsur-Unsur Komunikasi .....	121
Tabel.22	Perbandingan Sikap Dasar Manusia .....	183
Tabel.23	Penerapan Teori X dan Y .....	183
Tabel.24	Fungsi Manajemen Perspektif Para Ahli .....	191
Tabel.25	Daftar Aktivitas dan Prakiraan Waktu untuk Pembuatan Mesin Cuci .	208
Tabel.26	Kalkulasi Biaya untuk Mempercepat Suatu Program (Mingguan) .....	209
Tabel.27	Ragam Struktur Organisasi .....	222
Tabel.28	Kelebihan dan Kelemahan Struktur Lini .....	224
Tabel.29	Kelebihan dan Kelemahan Struktur Lini dan Staf .....	224
Tabel.30	Kelebihan dan Kelemahan Struktur Birokrasi .....	225
Tabel.31	Kelebihan dan Kelemahan Struktur Produk/Pasar .....	226

Tabel.32	Kelebihan dan Kelemahan Struktur Matriks .....	226
Tabel.33	Kelebihan dan Kelebihan Struktur Sederhana .....	227
Tabel.34	Kelebihan dan Kelemahan Struktur Divisional .....	227
Tabel.35	Kelebihan dan Kelemahan Struktur SBU .....	227
Tabel.36	Perbandingan Karakteristik Organisasi Formal dan Informal .....	232
Tabel.37	Karakteristik Organisasi Utama dan Kedua .....	233
Tabel.38	Perbandingan Tipe Pengawasan .....	257
Tabel.39	Perbandingan Konsep Mutu Menurut Para Pakar .....	275
Tabel.40	Perbandingan Manajemen Mutu dan Manajemen Pada Umumnya ...	277
Tabel.41	Tahapan Manajemen Mutu .....	280
Tabel.42	Sumber Pembiayaan dan Distribusinya Berbasis Ziswa .....	287

## DAFTAR BAGAN

Bagan.1	Realitas Kebutuhan Manajemen .....	1
Bagan.2	Ragam Perspektif Manajemen .....	2
Bagan.3	Hirarki Tujuan Manajemen .....	6
Bagan.4	Implikasi Manajemen Sebagai Ilmu Bagi Manager .....	11
Bagan.5	Implikasi Manajemen sebagai Seni bagi Manager .....	12
Bagan.6	Istilah Filsafat .....	13
Bagan.7	Jalinan Komponen Ilmu .....	20
Bagan.8	Sejarah Perkembangan Ilmu .....	22
Bagan.9	Kronologi Perkembangan Ilmu .....	24
Bagan.10	Landasan Filsafat Ilmu .....	25
Bagan.11	Tahapan Berfikir Filsafat .....	28
Bagan.12	Siklus Ilmu .....	29
Bagan.13	Tradisi Pengembangan Ilmu .....	31
Bagan.14	Sistem Logika Pengembangan Ilmu “Konvensional” .....	32
Bagan.15	Sistem Logika Keilmuan MPI .....	33
Bagan.16	Kedudukan MPI atas Ilmu Lain .....	33
Bagan.17	Sejarah Epistemologi .....	39
Bagan.18	Aspek Pembahasan Epistemologi .....	41
Bagan.19	<i>Common Sense</i> Sebagai Pertimbangan Sumber Pengetahuan .....	43
Bagan.20	Prosedur Metode Ilmiah .....	48
Bagan.21	Prosedur Pemerolehan Pengetahuan Dalam Kajian IP .....	48
Bagan.22	Pembahasan Appearance Problem .....	49
Bagan.23	Bentuk-Bentuk Pengetahuan .....	49
Bagan.24	Ragam Proposisi .....	51
Bagan.25	Struktur Pengetahuan .....	52
Bagan.26	Awal dan Kelanjutan Kemunculan Manajemen .....	56
Bagan.27	Pengembangan Teori Manajemen Berbasis Empirik-Rasionalis dan Rasionalis-Empirik .....	57
Bagan.28	Pengembangan Teori MPI Berbasis Sumber Empiri .....	58
Bagan.29	Pengembangan Teori MPI Berbasis Sumber Rasio .....	59
Bagan.30	Pengembangan Teori MPI Berbasis Al Qur’an dan Hadits .....	59
Bagan.31	Pengembangan Teori MPI Berbasis Karakter/Jenis Pengetahuan .	60
Bagan.32	Pengembangan Teori MPI Berbasis Teknik Verifikasi .....	60

Bagan.33	Pengembangan Teori MPI Berbasis 2 Model Verifikasi MPI .....	60
Bagan.34	Alur Istilah Dalam Administrasi .....	68
Bagan.35	Perbedaan Fokus Administasi dan Manajemen .....	71
Bagan.36	Evolusi Teori Manajemen Menurut Wren & Bedein .....	79
Bagan.37	Strategi Tanggungjawab Sosial Manajemen .....	99
Bagan.38	Hirarki Tujuan Dalam Organisasi .....	101
Bagan.39	Hirarki Sasaran Manajemen .....	102
Bagan.40	Prinsip-Prinsip Manajemen Taylor .....	105
Bagan.41	Jenis Manajemen perspektif Level .....	106
Bagan.42	Jenis Manajemen Perspektif Bidang .....	107
Bagan.43	Aktivitas-Fungsi Manajemen .....	109
Bagan.44	Fungsi/Aktivitas Manajemen Perpektif Terry .....	110
Bagan.45	Fungsi/Aktivitas Manajemen Perspektif Fayol .....	111
Bagan.46	Fungsi/Aktivitas Manajemen Perpsektif Gullick .....	111
Bagan.47	Peran Manager .....	112
Bagan.48	Peran Manajemen Perspektif Level Manajemen .....	113
Bagan.49	Perbedaan Leadership dan Management .....	118
Bagan.50	Pembentukan Perilaku Organisasi .....	120
Bagan.51	Fungsi Kepemimpinan Menurut Charles J.Keating .....	127
Bagan.52	Hirarki Model, Tipe dan Gaya Kepemimpinan .....	129
Bagan.53	Model Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard .....	138
Bagan.54	Model Kepemimpinan 3 Dimensi Reddin .....	138
Bagan.55	Model Kepemimpinan Kontinum .....	140
Bagan.56	Gaya Kemimpinan Menurut Harsey Blanchard .....	145
Bagan.57	Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan dan Karakteristik Follower .....	147
Bagan.58	Prosedur Pengambilan Keputusan .....	168
Bagan.59	Proses Pengambilan Keputusan .....	169
Bagan.60	Unsur-unsur Komunikasi .....	171
Bagan.61	Proses Komunikasi .....	172
Bagan.62	Hirarki Kebutuhan Maslow .....	180
Bagan.63	Teori Hirarki Kebutuhan Maslow .....	180
Bagan.64	Hirarki Motivasi Kerja Model Porter .....	181
Bagan.65	Model Teori Motivator-Pemeliharaan Herzberg .....	182
Bagan.66	Teori Dua Faktor Motivasi .....	183
Bagan.67	Teori Motivasi Model Porter dan Lawler .....	186
Bagan.68	Proses Perencanaan .....	197

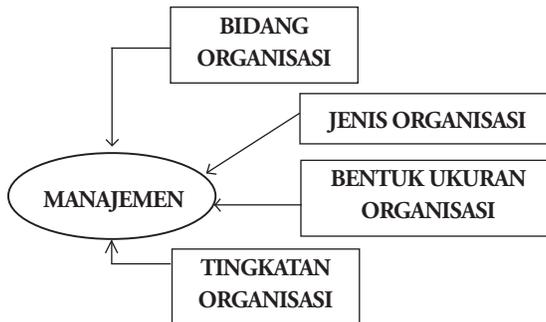
Bagan.69	Tahapan Perencanaan .....	198
Bagan.70	Bentuk-Bentuk Perencanaan .....	199
Bagan.80	PERT Pembuatan Mesin Cuci .....	208
Bagan.81	Rumus Mempercepat Per Minggu .....	209
Bagan.82	Jaringan Dengan Semua waktu Normal .....	210
Bagan.83	Jaringan dengan Semua Waktu Cepat .....	210
Bagan.84	Model Masukan-Keluaran untuk Kualitas Lingkungan .....	211
Bagan.85	Pokok-Pokok Bagian Organisasi .....	218
Bagan.86	Bentuk Strukturalis .....	228
Bagan.87	Struktur Organizm .....	228
Bagan.88	Struktur Organisasi Lini .....	228
Bagan.89	Struktur Organisasi Lini dan Staf .....	229
Bagan.90	Struktur Fungsional .....	229
Bagan.91	Struktur Produk atau Pasar .....	229
Bagan.92	Struktur Organisasi Matriks .....	229
Bagan.93	Struktur Sederhana .....	230
Bagan.94	Struktur Divional .....	230
Bagan.95	Struktur SBU .....	230
Bagan.96	Prosedur Pengawasan Indriyo Gitosudarmo dan Agus Mulyono ...	252
Bagan.97	Langkah-Langkah Pengawasan .....	253
Bagan.98	Prosedur Pengawasan .....	254
Bagan.99	Prosedur Pengawasan .....	255
Bagan.100	Tipe-tipe Pengawasan .....	256
Bagan.101	Siklus Hubungan Elemen Pokok Pengawasan .....	259
Bagan.102	Proses Manajemen Strategik .....	271
Bagan.103	Sejarah Perkembangan TQM .....	276

# BAB I

## PENGANTAR UMUM

### A. Pengertian Manajemen

Sebelum melakukan pembahasan tentang konsep manajemen, perlu dijelaskan di sini bahwa sudah bukan hal yang aneh bahkan menjadi sebuah kebutuhan yang tak terelakkan lagi bagi manusia, masyarakat, bahkan pribadi akan ilmu maupun pengetahuan tentang manajemen. Hampir semua sendi kehidupan manusia membutuhkan manajemen. Setidaknya kebutuhan tentang manajemen bisa diilustrasikan dalam bagan berikut.

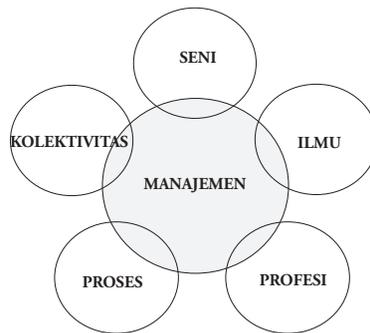


Bagan 1. Realitas Kebutuhan Manajemen

Kebutuhan akan manajemen dalam dataran realitas setidaknya terklasifikasikan dalam 4 kelompok, yaitu: 1) bidang organisasi. Semua bidang organisasi sekecil apapun membutuhkan manajemen agar organisasi bisa berperan secara maksimal, 2) jenis organisasi. Jenis organisasi apapun yang menginginkan keefektifan kinerja organisasinya membutuhkan manajemen, 3) bentuk maupun ukuran organisasi. Bentuk organisasi (; lini, matriks dan sebagainya) maupun ukuran organisasi (: besar, sedang, kecil, skala local, nasional, internasioanal hingga multi nasional) semuanya membutuhkan manajemen dalam melaksanakan

urusannya. 4) tingkatan organisasi. Organisasi tingkat pusat, cabang, anak cabang dan seterusnya juga membutuhkan manajemen. Agar organisasi sukses maka manajemen menjadi kuncinya.

Setelah mencermati bahwa hampir semua aspek kehidupan manusia membutuhkan manajemen, maka perlu digali lebih jauh apa itu manajemen? Supaya memperoleh gambaran utuh, tidak parsial maka memahami batasan manajemen perlu digunakan banyak perspektif. Setidaknya ada 5 perspektif tentang manajemen, yaitu manajemen sebagai 1) seni, 2) ilmu, 3) profesi, 4) proses dan 5) kolektivitas. Kelima perspektif manajemen tersebut akan diuraikan secara singkat dalam bab ini, dengan terlebih dahulu disampaikan secara etimologi.



Bagan 2. Ragam Perspektif Manajemen

Secara etimologi, kata manajemen berasal dari bahasa Latin *managere* yang berarti menangani yang berasal dari dua kata yaitu *manus* (tangan) dan *agere* (melakukan). Jika manajemen didarkan pada kata ini, maka manajemen berarti menangani; menangani segala sesuatu.

Istilah manajemen juga bisa dirunut berdasarkan asal kata dalam bahasa Inggris, yaitu *to manage* dan *management*. *To manage* artinya mengelola, sedangkan *management* berarti pengelolaan. Dalam penggunaan secara umum maka yang dimaksud manajemen adalah pengelolaan sedangkan proses perbuatan mengelola adalah memanaj.

Untuk menambah referensi, maka makna manajemen secara harfiah ternyata bisa ditelusuri dari bahasa Perancis Kuno, yaitu *menagement* (hampir mirip dengan bahasa Inggris *management*) yang berarti seni, melaksanakan dan mengatur.

Terakhir, istilah manajemen dapat dilihat dari bahasa Italia *maneggiare* yang bermakna mengendalikan (kuda). Berdasarkan informasi dari keempat asal

bahasa di atas, maka istilah manajemen bisa digunakan secara interchangeable yang bisa bermakna menangani, pengelolaan, mengatur atau mengendalikan. Menangani juga bisa bermakna mengelola, mengelola juga bisa berarti mengatur atau mengendalikan agar segala sesuatunya berjalan dengan baik.

Perolehan informasi atas makna istilah manajemen secara etimologi yang bisa disimpulkan artinya menangani, mengatur, mengendalikan dan mengelola akan lebih jelas dan terlihat perbedaannya jika dilihat dalam ragam perpektif yang dirujuk dari para ahli. Sebagaimana bagan 2, maka Batasan manajemen secara terminology bisa dilihat dalam lima perspektif.

Pertama, perspektif **seni**. Menurut Mary Parket Follet, *management is the art of getting things done trough the others*. Jadi manajemen adalah seni memperoleh/melaksanakan/menyelesaikan sesuatu pekerjaan melalui orang lain.

Kedua, manajemen sebagai **ilmu**. Menurut **Malayu Hasibuan, manajemen adalah ILMU dan SENI mengatur** proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan.

Sebagai ilmu dan seni maka manajemen memiliki dua sisi yang membedakan keduanya sebagaimana tampak dalam tabel berikut.

Tabel. 1. Perbandingan Manajemen Sebagai Seni dan Ilmu

Manajemen sebagai seni	Manajemen sebagai ilmu
<i>advanced by practice</i> (memperoleh kemajuan melalui praktek)	<i>A advanced by knowledge</i> (mem-peroleh kemajuan melalui pe-ngetahuan)
feels (merasakan)	proses (membuktikan)
guesses (mengira-ngira)	predicts (meramalkan)
mescrives (menguraikan)	defines (merumuskan)
opines (memberi pendapat)	measures (mengukur)

Disarikan dari Terry, 1962 (Sarinah, 2017)

Ketiga, manajemen sebagai **profesi**. Menurut ahli administrasi Pendidikan Nanang Fattah, manajemen merupakan suatu profesi. dalam rangka mengidentifikasi apakah manajemen merupakan profesi maka Edgar. H. Schein mengajukan beberapa karakteristik sesuatu disebut profesi, diantaranya:

- a. Para professional membuat keputusan atas dasar prinsip-prinsip umum
- b. Para professional mendapatkan status mereka karena mencapai standar prestasi kerja tertentu, bukan karena suku, favoritism, politik dan lain-lain

- c. Para professional harus ditentukan karena kode etik yang kuat, dengan disiplin untuk mereka yang menjadi kliennya (Faletihan A. F., Pengantar Ilmu Manajemen, 2010)

Selain Schein, beberapa ahli lain, seperti Pigor, Hunderson, maupun Pollet (Sarinah, 2017) juga memiliki pendapat tentang persyaratan sebuah profesi yaitu:

- a. Profesi adalah jabatan yang harus berdasarkan pada suatu *wadah ilmu pengetahuan* yang sistimatis dan pelaksanaannya menuntut kecerdasan dan keahlian guna pemecahan berbagai masalah yang sulit.
- b. Profesi menuntut waktu yang lama untuk persiapan spesialisasi dan berdasarkan pada suatu latar belakang pendidikan yang luas
- c. 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. Profesi menghendaki penelitian dan penyelidikan secara ilmiah, berkelanjutan.

Berdasarkan hasil identifikasi atas persyaratan sebuah profesi maka bisa disimpulkan bahwa manajemen juga merupakan profesi, dengan alasan sebagai berikut:

- a. Manajemen lahir sebagai ilmu yang memenuhi aspek-aspek keilmuan yang berkontribusi untuk menjadi alternatif solusi atas berbagai persoalan kehidupan manusia
- b. Manajemen memiliki ciri untuk memberikan kesempatan bagi para anggota organisasi/individu untuk meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan kemampuannya melalui pelatihan-pelatihan yang dilaksanakan baik secara periodic maupun kontinyu. Bahkan pada aspek ini melahirkan manajemen khusus seperti sekilas manajemen yang di dalamnya terdapat fungsi training and development dan atau manajemen pelatihan secara khusus.
- c. Manajemen juga memberikan kesempatan yang sangat luas untuk selalu melakukan penelitian dan pengembangan, bahkan jika hanya mau melakukan sebuah kegiatan seperti pelatihan bagi para staf atau pimpinan pun harus didasarkan kepada kebutuhan (*training need analysis /TNA*) yang notabene-nya adalah penyelidikan sederhana.
- d. Para manager/staf professional bekerja menggunakan prinsip-prinsip manajemen

- e. Pengakuan/status para manager/staf yang professional dicapai karena prestasi kerja/kinerja
- f. Para manager/staf yang professional bekerja dalam bingkai kode etik profesi mereka.

Keempat, manajemen sebagai **proses**. George R. Terry merupakan salah satu ahli yang mendefinisikan istilah manajemen dari kacamata proses. “*Management is a distinct **process** consisting of planning, actuating, and controlling, performed to determine and accomplish stated objectives, by using of human being and other resources*”. Jadi, manajemen adalah suatu **proses** khas (berbeda) yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan menggunakan tenaga manusia dan sumber daya lainnya.

Harsey and Blanchard juga mempersepsikan manajemen sebagai proses, “*management is a **process of working** with and through individuals and groups and other resources to accomplish organizational goals*”.

Satu lagi tokoh yang mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses adalah John D. Millett. Menurutnya manajemen adalah: *is the process of directing and facilitating the work of people organized in formal groups to achieve a desired goal* (Siswanto, 2009).

Kelima, manajemen sebagai **kolektivitas**. Menurut Permadi, manajemen sebagai kolektivitas orang yang melakukan aktivitas adalah “semua orang melakukan kegiatan pengelolaan di tubuh yang ditentukan, atau dengan kata lain orang-orang yang terlibat dalam satu kesatuan aktivitas” (Syarif, 2017: 523).

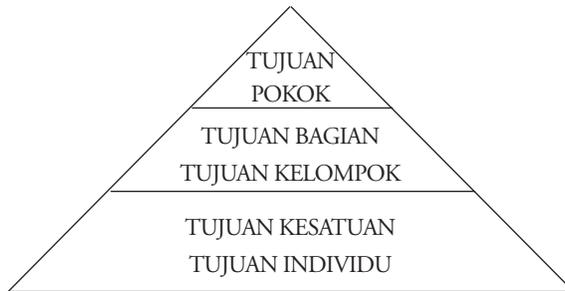
Berdasarkan kelima perspektif istilah manajemen, maka perspektif proses yang relative banyak digunakan dan diimplementasikan. Hal ini juga sesuai dengan rujukan dari penelusuran makna etimologi yang cenderung bermakna proses (proses mengatur, proses mengelola dan proses mengendalikan), tetapi dalam pembahasan manajemen sebagai ilmu yang sudah mengalami perkembangan sangat pesat maka istilah manajemen sering disandingkan dengan manajemen sebagai seni. Pembahasan akan dua hal ini akan diurai dalam sub bab tersendiri.

## **B. Tujuan, Peranan-Manfaat Manajemen**

Manajemen sangat identik dengan efektivitas dan efisiensi, keduanya berkaitan dengan sumber daya organisasi dan ketercapaian tujuan. Jadi tujuan organisasi

menggunakan manajemen untuk mengatur dirinya adalah agar organisasi mencapai tujuannya. Oleh karena itu akan dibahas apa yang dimaksud dengan tujuan manajemen dan apa isi dari tujuan tersebut.

Tujuan manajemen adalah sesuatu **yang ingin direalisasikan**, yang menggambarkan **cakupan** tertentu dan menyarankan **pengarahan** kepada usaha seorang manajer. Tujuan manajemen ini dihasilkan berdasarkan hirarki tujuan tertentu dalam manajemen.



Bagan. 3. Hirarki Tujuan Manajemen (G. Terry, 1975: 40)

Tujuan pokok berkaitan dengan tujuan makro organisasi. Tujuan ini merupakan tujuan seluruh aktivitas organisasi puncak, tujuan organisasi yaitu efektivitas dan efisiensi organisasi, sedangkan tujuan bagian, tujuan kelompok dan tujuan kesatuan hakikatnya merupakan tujuan manajer, dan terakhir adalah tujuan individu.

Dalam usaha mewujudkan tercapainya tujuan manajemen, maka tujuan tersebut akan diturunkan dalam bentuk sasaran -sasaran manajemen. Adapun sasaran manajemen antara lain: 1) mencari laba, 2) kepentingan pekerja, 3) kepentingan masyarakat dan pembeli, dan 4) kepentingan stakeholders. Untuk pembahasan lebih lanjut dan relative detail tentang tujuan dan sasaran manajemen bisa disimak pada sub bab yang sama pada bab kerangka tugas dan tanggungjawab manajemen

Selain tujuan dan sasaran, manajemen juga memiliki peranan – manfaat, diantaranya: 1) membantu individu/organisasi mencapai tujuannya secara efektif dan efisien, 2) Membantu orang-orang bekerja dengan benar dan 3) membantu orang bekerja dengan cara yang benar.

Berkaitan dengan hal tersebut, maka biasanya muncul 3 (tiga) istilah manajemen; yaitu *manajemen yang baik*, *manajemen yang benar* dan *manajemen yang efektif*. Manajemen yang baik merujuk kepada kemampuan manajemen

(kolektivitas pimpinan) untuk *menjalankan semua fungsi manajemen* (baik fungsi managerial maupun fungsi operasional). Manajemen akan dikatakan baik jika manajemen sudah melaksanakan semua fungsinya sebagaimana mestinya. Selanjutnya pada istilah kedua, yaitu manajemen yang benar adalah manajemen yang *melakukan pekerjaannya dengan benar dan dilaksanakan dengan menggunakan cara yang benar*. Melakukan pekerjaan yang benar bermakna melakukan pekerjaan yang seharusnya dilakukan (tidak keluar dari tupoksinya atau mencampurkan dengan pekerjaan yang di luar kewenangannya) dan melaksanakan pekerjaan dengan cara yang benar bermakna pekerjaan dikerjakan secara professional. Istilah terakhir yaitu manajemen yang efektif, yaitu manajemen yang dalam menjalankan fungsinya mampu menghantarkan organisasi mencapai tujuannya. Kriteria efektif di sini merujuk kepada derajat ketercapaian tujuan organisasi. Semakin banyak tujuan yang dicapai maka manajemen akan semakin efektif dan berlaku sebaliknya.

Berdasarkan ketiga istilah di atas, maka secara sederhana bisa disimpulkan bahwa:

- 1) Manajemen yang baik: manajemen yang melaksanakan semua fungsi managerial dan operasional
- 2) Manajemen yang benar: manajemen yang melaksanakan pekerjaannya (tahu yang seharusnya dikerjakan) dengan cara professional (cara yang benar)
- 3) Manajemen yang efektif: manajemen yang mampu mencapai tujuannya.

### **C. Elemen Dasar Manajemen**

Manajemen baik sebagai proses, seni, ilmu, profesi dan lain sebagainya semuanya dibentuk dari beberapa elemen dasar manajemen. ada empat elemen dasar yang membentuk manajemen, yaitu elemen sifat, elemen fungsi, elemen sasaran/obyek dan elemen tujuan (Siswanto, 2009).

*Pertama. Elemen Sifat.* Elemen sifat manajemen terdiri dari dua, yaitu seni dan ilmu. Terlepas dari perspektif manajemen yang beragam (proses, ilmu, seni, kumpulan orang, profesi) maka sifatnya adalah manajemen sebagai ilmu atau sebagai seni. Manajemen sebagai seni lahir terlebih dahulu dalam konteks praktik dan bahkan setelah manajemen menjadi ilmu juga demikian. Sebagai seni, maka manajemen merupakan suatu keahlian, kemahiran, kemampuan dan ketrampilan dalam aplikasi ilmu pengetahuan untuk mencapai tujuan. Sisi lain, manajemen

sebagai ilmu merupakan akumulasi pengetahuan yang telah disistematisasikan dan diorganisasikan untuk mencapai kebenaran umum.

*Kedua. Elemen Fungsi.* Manajemen memiliki elemen fungsi, artinya manajemen terdiri dari fungsi-fungsi atau aktivitas-aktivitas mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pemotivasian dan pengendalian (pengawasan).

*Ketiga. Elemen Sasaran/Obyek.* Elemen pembentuk manajemen yang ketiga yaitu sasaran atau obyek. Obyek manajemen adalah manusia dan mekanisme kerja. Manusia adalah mereka yang memenuhi syarat tertentu dan tekah menjadi unsur integral dari organisasi atau badan tempat ia bekerjasama untuk mencapai tujuan. Sedangkan elemen mekanisme kerja berkaitan dengan tatacara dan tahapan yang harus dilalui orang yang mengadakan kegiatan Bersama untuk mencapai tujuan.

*Keempat. Elemen Tujuan.* Tujuan sebagai elemen keempat adalah hasil akhir yang ingin dicapai. Isi dari tujuan adalah *objective, purpose, mission, deadline, standard, target dan quota*.

Untuk memperjelas keberadaan elemen manajemen dan elemen dari masing-masing elemen tersebut, maka disajikan tabel berikut.

Tabel. 2. Elemen Dasar Manajemen

NO	Elemen Dasar	Deskripsi Spesifik
1	Elemen sifat	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manajemen sebagai seni</li> <li>▪ Manajemen sebagai ilmu</li> </ul>
2	Elemen Fungsi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perencanaan</li> <li>▪ Pengorganisasian</li> <li>▪ Pengarahan</li> <li>▪ Pemotivasian</li> <li>▪ Pengendalian (pengawasan)</li> </ul>
3	Elemen sasaran/obyek	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manusia</li> <li>▪ Mekanisme kerja</li> </ul>
4	Elemen tujuan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sasaran (<i>objectives</i>)</li> <li>▪ Maksud (<i>purpose</i>)</li> <li>▪ Misi (<i>mission</i>)</li> <li>▪ Batas waktu (<i>deadline</i>)</li> <li>▪ Standar (<i>standard</i>)</li> <li>▪ Target</li> <li>▪ Jatah (<i>quota</i>)</li> </ul>

#### D. Ilmu dan Seni Manajemen

Yang dimaksud ilmu dan seni manajemen adalah manajemen sebagai ilmu dan manajemen sebagai seni. Dua hal ini sangat bertolak belakang. Jika merunut kepada perkembangan manajemen, maka manajemen muncul sebagai praktik manajemen, seni dan tumbuh dikuatkan menjadi ilmu (pembahasan khusus ada dalam sejarah perkembangan manajemen).

Manajemen sebagai ilmu artinya:

- a. Manajemen merupakan ilmu, maka kepadanya melekat kepemilikan syarat-syarat dan sifat dari ilmu itu sendiri
- b. Manajemen sebagai ilmu maka akan terus berkembang /berevolusi (evolusi manajemen)
- c. Manajemen sebagai ilmu/teori, bisa diaplikasikan untuk membuat keputusan-keputusan
- d. Manajemen sebagai ilmu maka manajemen memiliki fungsi ilmu, yaitu menjelaskan fenomena-fenomena, kejadian-kejadian, dan keadaan-keadaan dan sebagainya, mendeskripsikan, memprediksi dan mengendalikan (Suryana, 2010)

Sebagai ilmu maka manajemen memiliki syarat, sifat dan ciri-ciri ilmu.

*Syarat* ilmu yang dimiliki manajemen adalah:

- a. Memiliki obyek. Manajemen sebagai ilmu memiliki obyek baik material dan formal. Obyek material adalah sesuatu yang dijadikan sasaran pemikiran (Gegenstand), diselidiki atau dipelajari. Contoh Konkrit: badan manusia, badan hewan, tumbuhan, batu, kayu, tanah Contoh Abstrak: ide-ide, nilai-nilai, angka. Obyek material manajemen yaitu peristiwa sosial dan obyek formalnya adalah kerjasama (penjelasan lebih jauh ada bab filsafat manajemen). kejelasan lebih lanjut ada dalam pembahasan obyek manajemen dan manajemen pendidikan islam, bab filsafat ilmu manajemen.
- b. Sistematis. Manajemen dilaksanakan secara berurutan. Proses atau aktivitas atau lebih terkenal dengan istilah fungsi manajemen dilakukan secara berurutan, diawali dengan perencanaan, diteruskan oleh pengorganisasian. Pengarahan/penggerakkan dan diakhiri dengan pengawasan. Jadi tidak bisa dibolak balik.

- c. Metode ilmiah (*logico hypoteitco veryvication*). Keilmuan manajemen lahir berdasarkan metode ilmiah. Sama dengan point a, ada pembahasan detailnya dalam bab filsafat ilmu manajemen.

*Sifat-sifat* ilmu yang dimiliki manajemen yaitu Empiris, Sistematis, Obyektif, Analitis, Dapat dibuktikan kebenarannya (The Liang Gie, 1980). 1) empiris. Artinya eksistensi, Perkembangan dan penerapannya manajemen didasarkan atas ***pengamatan-pengamatan dan percobaan-percobaan empiric***, shg menimbulkan aneka pendekatan spt: pedktn proses, perilaku, sistem dan kontingensi, 2) sistematis, bahwa keseluruhan ***tindakan dan aktivitas*** manajemen merupakan rangkaian kegiatan dan tindakan yg dilaksanakan scr ***bertahap, berkesinambungan, berurutan*** serta tersusun dalam ***kesatuan fungsi*** yg saling berhubungan, mempengaruhi bagi tercapainya tujuan. 3) obyektif. Atinya Analisis dan telaahan manajemen ***bebas dari prasangka dan keinginan*** pribadi penganalisis. 4) analitis. Manajemen ***memperlihatkan*** atss berbagai bidang/ obyek ***telahaan dalam memahami sifat, fungsi dan aktivitas kerja sama*** (organisasi) menurut bidang masing-masing. 5) dapat dibuktikan kebenarannya. Seluruh kegiatan dan dinamika kerjasama (organisasi) ditujukan ke arah terciptanya efisiensi dan efektivitas yang ***dapat diuji*** berdasarkan output seperti biaya, waktu , tenaga yang digunakan.

Disamping manajemen memiliki sifat ilmu, manajemen sebagaimana ilmu lain juga memiliki ciri-ciri khusus ilmu, seperti masuk akal, didukung fakta empiris, disusun secara sistematis, bersifat obyektif bukan subyektif, dapat dikonfrontasikan dengan alternative lain, dapat dikritik, terbuka (dapat dijelaskan secara ilmiah), ada metodologinya dan memiliki terminology standar.

Perspektif manajemen sebagai ilmu dan sebagai seni, lebih detail bisa dilihat dalam tabel perbandingan berikut.

Tabel.3. Perbandingan Manajemen Sebagai Ilmu dan Seni

TABEL KOMPRASI ILMU & SENI		
PEMBEDA	ILMU	SENI
MAKNA	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Akumulasi pengetahuan yg disistematisasikan atau</li> <li><input type="checkbox"/> kesatuan pengetahuan yg terorganisasi atau</li> <li><input type="checkbox"/> Pendekatan thd seluruh dunia empiris</li> </ul>	Keahlian, kemahiran, kemampuan dan ketrampilan dim menerapkan prinsip, metode dan Teknik dlm menggunakan SDM dan SDA secara efektif dan efisien utk mencapai tujuan.
CIRI POKOK	Memiliki sifat: <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Rasional</li> <li><input type="checkbox"/> Empiris</li> <li><input type="checkbox"/> Umum</li> <li><input type="checkbox"/> Akumulasi</li> </ul>	Memiliki sifat: <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Ahli</li> <li><input type="checkbox"/> Mahir</li> <li><input type="checkbox"/> Mampu</li> <li><input type="checkbox"/> Terampil</li> </ul>
METODE	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Observasi</li> <li><input type="checkbox"/> Rumusan Permasalahan</li> <li><input type="checkbox"/> Akumulasi dan klasifikasi fakta tambahan yg baru</li> <li><input type="checkbox"/> Generalisasi</li> <li><input type="checkbox"/> Rumusan hipotesis</li> <li><input type="checkbox"/> Testing &amp; verifikasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Studi</li> <li><input type="checkbox"/> Observasi</li> <li><input type="checkbox"/> Praktik lapangan</li> </ul>
TUNTUTAN BAGI MANAJER	SIKAP ILMIAH: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Obyektif</li> <li>✓ Serba Relatif</li> <li>✓ Skeptif</li> <li>✓ Kesabaran intelektual</li> <li>✓ Kesederhanaan</li> <li>✓ Tidak memihak kepada Etik</li> </ul>	SIKAP: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Memberi Ilham</li> <li>✓ Membujuk</li> <li>✓ Bermulut manis mengajar</li> <li>✓ Memikat</li> </ul> Fleksibilitas disesuaikan dg: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Perubahan dlm keputusan</li> <li>✓ Pengertian</li> <li>✓ Motiv</li> <li>✓ Kemampuan bekerjasama</li> </ul>

### E. Implikasi Manajemen sebagai Ilmu dan Seni Bagi Manager

Dalam perspektif manajemen sebagai ilmu, maka manager juga harus bersikap sebagaimana ilmuwan. Artinya manager harus tampil dengan sikap-sikap ilmiahnya dalam menghadapi semua persoalan manajemen. Sikap ilmiah yang harus dimiliki oleh manager seperti; obyektif, serba relative, skeptif, kesabaran intelektual, kesederhanaan dan tidak memihak kepada etik (Siswanto, 2009)

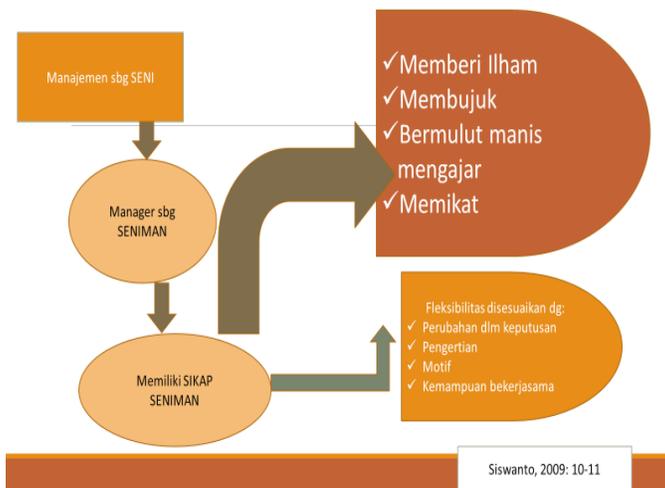


Bagan. 4. Implikasi Manajemen Sebagai Ilmu Bagi Manager

Selain manajemen sebagai ilmu memberikan implikasi bagi sikap manager, di sisi lain manajemen sebagai seni juga memberikan implikasi sebaliknya bagi manager. Seni dalam pengertian ini adalah seni dalam arti luas bukan seni dalam arti sempit. Seni dalam pengertian luas dalam bahasa Belanda merupakan KUASt/SENI, sebagai lawan dari KUNDE/ILMU. Sehingga manajemen sebagai seni dalam konteks ini adalah *keahlian, kemahiran, kemampuan* serta *ketrampilan* dalam menerapkan prinsip, metode dan Teknik dalam menggunakan

sumber daya organisasi (SDM dan SDA) secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan, yang *tidak bisa ditelusuri* saluran ilmunya dan sistematika biasa (Siswanto, 2009; 8-9). Sebagai suatu seni maka manajemen merupakan siasat dan usaha tata kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam pengertian ini pula maka manajemen sebagai seni tersebut memberikan implikasi kepada sikap yang juga harus dimiliki oleh seorang manager. Lalu bagaimana implikasinya?

Implikasi manajemen sebagai seni bagi manager adalah manager harus tampil sebagai seniman. Sebagai seniman maka manager juga harus memiliki sikap seorang seniman, yaitu; memberi ilham, membujuk, bermulut manis, mengajar dan memikat serta fleksibel dalam hal perubahan keputusan, pengertian, motif dan kemampuan bekerjasama.



Bagan.5. Implikasi Manajemen sebagai Seni bagi Manager

Sebagai penutup pembicaraan tentang manajemen dalam ragam perspektif dan khususnya manajemen sebagai ilmu dan seni, maka bisa dikatakan bahwa dengan mencipta, mengatur dan memelihara makhluk-Nya (to manage), manusia melakukan aktivitas yang semestinya diatur sedemikian rupa untuk mencapai tujuan, baik sebagai individu, sebagai anggota organisasi maupun sebagai makhluk-Nya (memanage). Dengan manajemen juga manusia bisa menjadi leader dan manager yang menginspirasi kebaikan. Jika inspirasi kebaikan terus tumbuh maka “konsekuensi” akan terus “mengalir”. Inilah yang dimaksud manajemen menghantarkan manusia menuju ghorod/visi yang tidak terbatas oleh usia dunia.

## BAB II

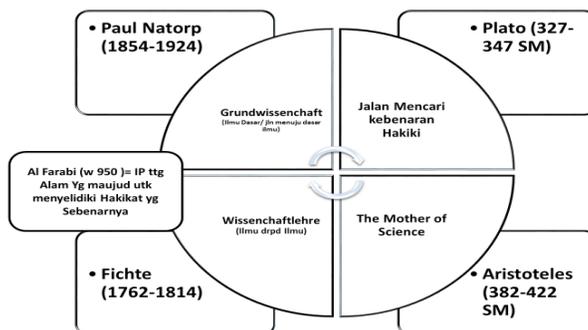
# FILSAFAT ILMU MANAJEMEN

Mempelajari filsafat manajemen ataupun filsafat ilmu manajemen merupakan kegiatan yang sangat kompleks, harus mendalam dan integrated. Setidaknya ada beberapa konsep kunci yang perlu dicermati, seperti filsafat, filsafat ilmu, manajemen dan filsafat ilmu manajemen. Konsekuensinya adalah harus komprehensif tidak boleh parsial, butuh ketelitian dan pemikiran yang sangat mendalam.

Berkaitan dengan hal di atas, maka pembicaraan akan dimulai dengan apa makna filsafat? mengapa manusia perlu berfilsafat? Apa yang dimaksud dengan filsafat ilmu? Dan bagaimana dengan filsafat ilmu manajemen?

### A. Makna Filsafat dan Alasan Manusia Perlu Berfilsafat

Kata filsafat jika ditelusuri secara Bahasa bersal dari kata Falsafah (Arab), Philosophia (Yunani), Philosophy (Inggris). **Philos artinya mencintai, dan sophia artinya kebenaran**, kearifan, kebahagiaan. Jadi Filsafat bisa diartikan sebagai mencintai kepada kearifan, kebenaran atau kebahagiaan. Dalam pengertian yang lebih luas, maka filsafat juga bisa diartikan sebagai **usaha manusia dalam mencari kebenaran dan kearifan supaya menemukan kebahagiaan** melalui pemikiran dan renungan yang mendalam meluas dan menyeluruh.



Bagan.6. Istilah Filsafat

Istilah filsafat pada awalnya sebenarnya bukan filsafat. Ada banyak istilah yang muncul dan disetarakan dengan filsafat. Pertama. Istilah dari Plato (327-347 SM) yaitu “Jalan Mencari kebenaran Hakiki”. Kedua. Aristoteles (382-422 SM) dengan istilah “The Mother of Science”. Ketiga. Al Farabi (w 950) dengan Ilmu Pengetahuan tentang Alam Yg maujud utk menyelidiki Hakikat yg Sebenarnya. Keempat. Fichte (1762-1814), Wissenschaftlehre (Ilmu drpd Ilmu). Kelima. Paul Natorp (1854-1924) dengan istilah Grundwissenchaft (Ilmu Dasar/ jalan menuju dasar ilmu) (Suharda, 2015).

Selain istilah -istilah filsafat di atas, filsafat juga memiliki banyak makna. Amin Abdullah dalam hal ini memaknai filsafat menjadi dua, yaitu: 1) hasil atau aliran pemikiran dan 2) metode berfikir (Muslih, 2016: 3). Filsafat sebagai aliran atau hasil pemikiran berujud sistem pemikiran yang konsisten dan dalam taraf tertentu sebagai sistem tertutup (*closed sistem*) dan filsafat sebagai metode berpikir, memiliki ciri-ciri antara lain; 1) mencari ide dasar yang bersifat fundamental (*fundamental ideas*), 2) membentuk cara berpikir kritis (*critical thought*) dan 3) menjunjung tinggi kebebasan serta keterbukaan intelektual (*intellectual freedom*).

Awal kemunculan filsafat dari Agustinus dan Rene Descartes. Keduanya memulai berfilsafat dari kekaguman dan keherannya terhadap alam semesta, mereka *memulai dari keraguan dan kesangsian*, atau jika meminjam istilahnya Al Ghazali adalah *syak* (ragu-ragu) *sebagai keraguan metodologis* (Zulfa, 2015). Manusia mulai merasakan kebutuhan untuk berfilsafat setidaknya karena beberapa alasan, yaitu: 1) kekaguman (keheranan), 2) keraguan dan 3) kesadaran akan keterbatasan dalam upaya mencari kebenaran. Berdasarkan alasan ini maka yang menjadi pokok pembahasan metafisika, epistemology, estetika dan etika.

Melakukan pembahasan tentang filsafat ilmu manajemen berarti subyeknya melakukan proses berfikir filsafat. Ciri-ciri berpikir filsafat menurut Jan Hendrik Rapart dan Ritaudin adalah berpikir radikal, mencari asas, memburu kebenaran, mencari kejelasan, berpikir rasional, memikirkan sifat-sifat umum, hidup dalam kesadaran, bersifat toleran dan bersifat subyektif (Ritaudin, 2015).

- *berpikir radikal*, artinya berpikir secara mendalam sampai ke akar masalahnya. Seorang filosof tidak akan berhenti pada fenomena suatu entitas tertentu.
- *mencari asas*, berusaha mencari esensi dari suatu realitas, biar semakin jelas dan pasti keadaan realitas tersebut.

- *memburu kebenaran, artinya* memburu kebenaran terus, tidak akan berhenti, karena kebenaran itu bergerak dari suatu kebenaran ke titik kebenaran yang baru yang lebih pasti.
- *mencari kejelasan, artinya* mengejar kejelasan suatu realitas
- *berpikir rasional, yaitu* berpikir logis, sistematis dan kritis.
- *memikirkan sifat-sifat umum, artinya* obyek kajian filsafat adalah hal-hal yang masih umum
- *hidup dalam kesadaran, cogito ergo sum* (: Rene Descartes) artinya saya berpikir maka saya ada, artinya filsafat selalu berada atau hidup dalam kesadaran.
- *bersifat toleran, berpikir* filsafat selalu terbuka terhadap masukan atau kritik bahkan ia *selfcritic*, makanya ia menjadi toleran.
- *bersifat subjektif, berpikir* filsafat selalu menjadi milik filosofnya sendiri.

## B. Filsafat Ilmu

Setelah mengetahui apa itu filsafat dan pokok bahasan yang ada dalam filsafat, maka pembahasan berikutnya adalah tentang filsafat ilmu dan filsafat ilmu manajemen. Sebagai permulaan akan ditelusuri batasan tentang filsafat ilmu dari beberapa ahli.

- a. Filsafat ilmu merupakan “*suatu analisis dan pelukisan tentang ilmu dari berbagai sudut tinjauan, termasuk logika, metodologi, sosiologi, sejarah ilmu dan lain-lain*” (Peter A. Angeles)
- b. Filsafat ilmu adalah disiplin filsafat yang merupakan **studi kritis dan sistematis mengenai dasar-dasar ilmu pengetahuan**, khususnya yang berkaitan dengan metode-metode, konsep-konsep, praduga-praduganya, serta posisinya dalam kerangka umum cabang-cabang intelektual (Cornelis Benjamin)
- c. *Philosophy of science questions and evaluates the methods of scientific thinking tries to determine the value and significance of the scientific enterprise as a whole* (Lewis White Beck)
- d. Filsafat ilmu adalah segenap **pemikiran reflektif, radikal dan mendasar atas berbagai per- soalan mengenai ilmu pengetahuan, landasan dan hubungannya** dengan segala segi kehidupan manusia.

Pada pembahasan spesifik tentang filsafat ilmu manajemen, maka otomatis membicarakan tentang wilayah kajian filsafat ilmu pada umumnya baru masuk ke dalam konteks manajemen dan khususnya sebagai tambahan filsafat ilmu manajemen Pendidikan Islam.

### C. Filsafat Ilmu Manajemen

Filsafat Manajemen adalah kumpulan **pengetahuan dan kepercayaan** yang **memberikan dasar** yg luas **untuk menentukan pemecahan terhadap masalah-masalah manager** (Kanto dan Rapanna, 2017) Adapun dalam konteks pembahasan ini adalah melihat filsafat manajemen dari aspeke filsafat ilmunya. Artinya, manajemen sebagai ilmu memiliki kajian filsafat, yaitu filsafat ilmu.

Sebelum secara spesifik membahas tentang filsafat ilmu manajemen, maka perlu diperhatikan Kembali tentang bagaimana pola pikir atau karakteristik berfilsafat atau berfikir filsafat, sekaligus hal ini menjadi alat kontrol apakah di dalam melakukan kajian filsafat ilmu manajemen sudah benar-benar memenuhi standar berpikir filsafat atau tidak. Implikasi dalam hal ini maka pada pembahasan ini, alur pembahasan meliputi:

#### 1. Sekilas Pemahaman Tentang Ilmu

Memahami ilmu selain menggunakan perspektif filsafat ilmunya, juga bisa dilakukan dengan mengetahui apa itu ilmu? Ciri? Kronologi? Komponen? Dan alat kelengkapan ilmu?

Pemahaman tentang ilmu sendiri bisa dilihat dari tiga perspektif, yaitu aktivitas, prosedur dan hasil (Watloly, 2020).

*Pertama. Ilmu sebagai aktivitas*, artinya ilmu merupakan rangkaian aktivitas pemikiran rasional, kognitif, dan teleologis (tujuan). Di mana: 1) Rasional artinya, proses aktifitas yang menggunakan kemampuan pemikiran untuk menalar dengan tetap berpegang pada kaidah-kaidah logika, 2) kognitif artinya; aktivitas pemikiran yang bertalian dengan; pengenalan, pencerapan, pengkonsepsian, dalam membangun pemahaman pemahaman secara terstruktur guna memperoleh pengetahuan, dan 3) teleologis artinya; proses pemikiran dan penelitian yang mengarah pada pencapaian tujuan-tujuan tertentu.

*Kedua. Ilmu sebagai prosedur*. Artinya ilmu menunjuk pada pola prosedural, tata langkah, teknik atau cara, serta alat atau media. Pola prosedural, misalnya; pengamatan, percobaan, pengukuran, survei, deduksi, induksi, analisis, dan

lainnya. Tata langkah, misalnya; penentuan masalah, perumusan hipotesis (bila diperlukan), pengumpulan data, penarikan kesimpulan, dan pengujian hasil. Teknik atau cara, misalnya; penyusunan daftar pertanyaan, wawancara, perhitungan, dan lainnya. Alat dan media, timbangan, meteran, perapian, komputer, dan lainnya.

*Ketiga. Ilmu sebagai hasil.* Ilmu sebagai hasil atau produk merupakan kumpulan pengetahuan sistematis, ilmu dipahami sebagai seluruh kesatuan ide yang mengacu ke obyek (dunia obyek) yang sama dan saling berkaitan secara logis, sehingga ilmu dipandang sebagai sebuah koherensi sistematis, dengan prosedur, aksioma, dan lambang–lambang yang dapat dilihat dengan jelas melalui pembuktian–pembuktian ilmiah. Ilmu memuat di dalam dirinya hipotesis–hipotesis (jawaban–jawaban sementara) dan teori–teori (hipotesis–hipotesis teruji) yang belum mantap sepenuhnya. Ilmu sering disebut pula sebagai konsep pengetahuan ilmiah karena ilmu harus terbuka bagi pengujian ilmiah (pengujian keilmuan).

Sebagai suatu realitas maka ilmu memiliki ciri-ciri khusus. Ciri-ciri khusus ilmu itu antara lain:

- a. Sistematis. Artinya ilmu merupakan berbagai keterangan dan data yang tersusun sebagai kumpulan pengetahuan tersebut mempunyai hubungan–hubungan saling ketergantungan yang teratur (pertalian tertib). Pertalian tertib dimaksud disebabkan, adanya suatu azas tata tertib tertentu di antara bagian–bagian yang merupakan pokok soalnya.
- b. Empiris; bahwa ilmu mengandung pengetahuan yang diperoleh berdasarkan pengamatan serta percobaan–percobaan secara terstruktur di dalam bentuk pengalaman–pengalaman, baik secara langsung ataupun tidak langsung. Ilmu mengamati, menganalisis, menalar, membuktikan, dan menyimpulkan hal–hal empiris yang bersifat faktawi (faktual), baik berupa gejala atau kebathinan, gejala–gejala alam, gejala kejiwaan, gejala kemasyarakatan, dan sebagainya.
- c. Obyektif; bahwa ilmu menunjuk pada bentuk pengetahuan yang bebas dari prasangka perorangan (personal bias), dan perasaan–perasaan subyektif berupa kesukaan atau kebencian pribadi.
- d. Analitis; bahwa ilmu berusaha mencermati, mendalami, dan membedakan pokok soalnya ke dalam bagian–bagian yang terpecinci untuk

memahami berbagai sifat, hubungan, dan peranan dari bagian-bagian tersebut. Upaya pemilahan atau penguraian sesuatu kebulatan pokok soal ke dalam bagian-bagian, membuat suatu bidang keilmuan senantiasa tersekat-sekat dalam cabang-cabang yang lebih sempit sarannya. Melalui itu, masing-masing cabang ilmu tersebut membentuk aliran pemikiran keilmuan baru yang berupa ranting-ranting keilmuan yang terus dikembangkan secara khusus menuju spesialisasi ilmu.

- e. Verifikatif-Dapat dikritik. verifikatif; bahwa ilmu mengandung kebenaran-kebenaran yang terbuka untuk diperiksa atau diuji (diverifikasi) guna dapat dinyatakan sah (valid) dan disampaikan kepada orang lain. Kemungkinan diperiksa kebenaran (verifikasi) dimaksud lah yang menjadi ciri pokok ilmu yang terakhir. Pengetahuan, agar dapat diakui kebenarannya sebagai ilmu, harus terbuka untuk diuji atau diverifikasi dari berbagai sudut telaah yang berlainan dan akhirnya diakui benar.
- f. Ada pokok persoalan tertentu (obyek studi).
- g. Memiliki sistematika content dan area of studies.
- h. Terbuka – dapat dijelaskans secara ilmiah.
- i. Ada metodologi.
- j. Memiliki terminologi-terminologi yang standar (Watloly, 2020).

Selain ilmu memiliki ciri-ciri khusus, ilmu juga dibangun menggunakan asumsi. Asumsi tersebut berkaitan dengan obyek empirik ilmu. Ada tiga asumsi ilmu berkaitan dengan obyek empiric, yaitu:

- a. Asumsi pertama: menganggap bahwa obyek-obyek tertentu mempunyai **keserupaan** satu sama lain. Umpamanya: dalam hal bentuk, struktur, sifat, da lainnya.
- b. Asumsi kedua adalah anggapan bahwa suatu benda **tidak mengalami perubahan** dalam jangka waktu tertentu. Kegiatan keilmuan bertujuan mempelajari tingkah laku suatu obyek dalam suatu keadaan tertentu.
- c. Asumsi ketiga adalah **determinasi**, yaitu kita menganggap tiap gejala bukan merupakan suatu kejadian yang bersifat kebetulan. Tiap gejala mempunyai pola tertentu yang bersifat tetap dengan urutan kejadian yang sama (Irfan, 2018).

Selain pendapat di atas, Jujun S juga mengajukan tiga asumsi dasar keilmuan, yaitu determinisme, pilihan bebas (*free will*) dan probabilistik (Irfan, 2018). Penjelasan Jujun dari ketiga asumsi tersebut adalah:

*Determinisme.* Kelompok penganut paham ini menganggap hukum alam tunduk kepada hukum alam yang bersifat universal (determinisme). William Hamilton dan Thomas Hobbes dua orang tokoh yang menyimpulkan bahwa pengetahuan bersifat empiris yang dicerminkan oleh zat dan gerak yang bersifat universal. Paham determinisme ini bertentangan dengan penganut pilihan bebas yang menyatakan bahwa manusia mempunyai kebebasan dalam menentukan pilihannya tidak terikat pada hukum alam yang tidak memberikan alternatif.

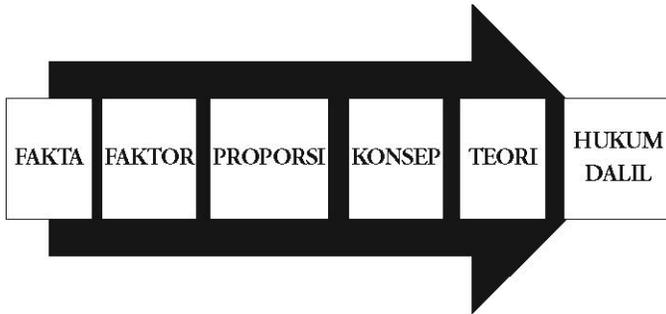
*Pilihan Bebas (Free will).* Kelompok penganut paham ini menganggap hukum yang mengatur itu tanpa sebab karena setiap gejala alam merupakan pilihan bebas. Penganut ini menyatakan bahwa manusia memiliki kebebasan dalam menentukan pilihannya tanpa terikat hukum alam. Kebalikan dari deterministik bahwa ilmu sosial menemukan banyak karakteristiknya disini dibandingkan dengan ilmu sains.

*Probabilistik.* Kelompok penganut paham ini berada diantara deterministik dan pilihan bebas yang menyatakan bahwa gejala umum yang universal itu memang ada namun sifatnya berupa peluang (probabilistik). Seperti yang kita ketahui sebelumnya bahwa hukum alam tunduk kepada hukum alam (deterministik) akan tetapi suatu kejadian tertentu tidak harus selalu mengikuti pola tersebut. Jujun (1992) memaparkan bahwa ilmu itu tidak mengemukakan kalau X selalu mengakibatkan Y, melainkan X memiliki peluang yang besar untuk mengakibatkan terjadinya Y.

**Komponen-komponen ilmu.** Komponen ilmu yang sekaligus menunjukkan urutan dan hirarki dari terendah ke tertinggi adalah: 1) fakta, 2) faktor, 3) proporsi, 4) konsep, 5) teori dan 6) dalil atau hukum (Suryana, 2010). Yang dimaksud keenam istilah komponen ilmu tersebut adalah:

- a. Fakta adalah keadaan yang sebenarnya (=realitas empiric) yang diwujudkan dalam jalinan dua konsep atau lebih. Berbeda dengan fakta adalah fenomena. Fenomena sendiri adalah gejala atau kejadian yang bisa ditangkap oleh panca indera kemudian dijadikan konsep (istilah atau simbol) yang mengandung pengertian singkat dari fenomena.

- b. Faktor adalah fakta yang mempengaruhi fakta lain
- c. Proporsi adalah factor yang memiliki hubungan dengan factor lainnya
- d. Konsep adalah istilah atau simbol yang mengandung pengertian singkat dari fenomena.
- e. Teori adalah generalisasi yang telah teruji kebenarannya secara ilmiah
- f. Dalil/Hukum adalah teori yang sangat kuat dan tetap bertahan walaupun sudah dilakukan pengujian berulang kali.



Bagan. 7. Jalinan Komponen Ilmu

Penjelasan dari bagan di atas adalah:

- a. Jika fakta satu mempengaruhi fakta yang lain maka disebut faktor
- b. Jika faktor satu berhubungan dengan factor yang lain maka disebut proporsi (embrio teori)
- c. Jika proporsi memiliki sifat hubungan yang telah diketahui, maka proporsi menjadi konsep lanjut (konsep yang lebih tinggi dari konsep awal)
- d. Jika teori sudah diuji bahkan berulang kali diuji tetap bertahan maka disebut dalil atau hukum.

Berbeda dengan komponen ilmu, maka ilmu juga memiliki alat kelengkapan tersendiri yang disebut kelengkapan ilmu. Beberapa atribut yang menjadi kelengkapan ilmu atau aparatur ilmu adalah aksioma, data, metode berpikir, objek ilmu, fungsi ilmu dan problem (Suryana, 2010).

- a. Aksioma adalah pangkal dasar (konsep dasar) berpikir. Contoh: konsep dasar ilmu Pendidikan adalah setiap orang memiliki potensi untuk dikembangkan
- b. Data adalah fakta-fakta sebagai bukti empirik. Data ini terklasifikasi menjadi tiga, yaitu : a) factor endowment, yaitu factor yang dianggap lestari (tidak bisa diubah oleh disiplin ilmu tertentu), b) variable, yaitu gejala yang bisa

diukur dan c) factor given, yaitu factor yang dianggap relative tetap (biasanya digunakan sebagai asumsi dasar untuk pemberlakuan hukum)

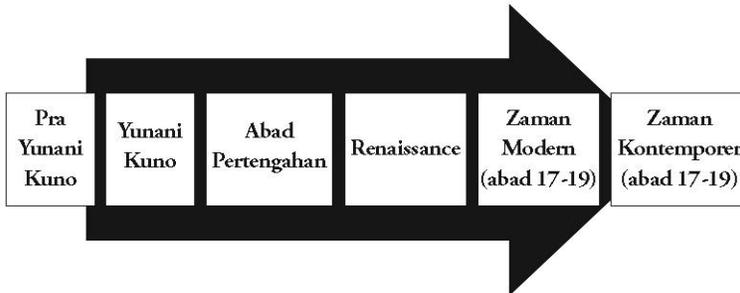
- c. Metode berfikir (*method of thinking*), yaitu deduksi, induksi dan sintesis. Kemudian kelengkapan lain yang berhubungan dengan metode berfikir adalah (1) model, (2) alat berfikir (; grafis, matematis, statistis), (3) postulat ilmu sebagai hukum dasar yang jelas, baik yang bersifat kausalitas maupun fungsional dan (4) Teknik penalaran (*method of reasoning*) yang bisa berbentuk diagram, matematis, sama dengan alat berfikir
- d. Obyek ilmu, yaitu yang menjadi kajian ilmu (obyek material dan formal)
- e. Fungsi ilmu adalah menjelaskan, mendeskripsikan, memprediksi, mengendalikan
- f. Problem yaitu permulaan sebuah ilmu. Semua ilmu diawali dari adanya problem.

Pada akhirnya, yang terpenting dari keberadaan ilmu adalah kemanfaatan atau daya guna ilmu. Menurut Prof. Dr. H. Mudjia Rahardjo, M.Si (Rahardjo, 2010), secara umum ilmu memiliki kegunaan: deskripsi, ekplanasi, penyusunan teori, prediksi dan pengendalian, dengan penjelasan sebagai berikut:

- a. *Deskripsi*. Fungsi ini berusaha untuk menggambarkan atau menjelaskan hal-hal yang menjadi pokok permasalahan.
- b. *Explaining*. Fungsi ini berusaha untuk menerangkan kondisi-kondisi yang mendasari munculnya permasalahan atau terjadinya peristiwa-peristiwa. Ilmu hendaknya mampu menjelaskan gejala yang ada
- c. *Penyusunan teori*. Fungsi ini berusaha untuk menyusun teori/ prinsip/ aturan-aturan mengenai hubungan antara kondisi/ peristiwa yang satu dengan yang lain.
- d. *Extrapolasi – Prediction*. Fungsi ini berusaha untuk mengadakan ramalan/ prediksi, estimasi dan proyeksi terhadap permasalahan/ peristiwa dan dampak yang akan terjadi. Artinya pula, ilmu bisa membuat ramalan, estimasi dan proyeksi mengenai peristiwa-peristiwa yang akan terjadi atau gejala-gejala yang akan muncul
- e. *Kontrolling*. Fungsi ini berusaha untuk melakukan tindakan-tindakan pengendalian terhadap permasalahan/ peristiwa/ gejala. Jadi, melakukan tindakan guna mengendalikan peristiwa-peristiwa atau gejala-gejala

## 2. Sejarah Perkembangan Ilmu

Ilmu sebagaimana gejala lain yang ada di dunia ini, keberadaannya mengalami perkembangan. Setidaknya untuk memperoleh gambaran tentang perjalanan perkembangan ilmu, berikut disajikan bagan sejarah perkembangan ilmu.



Bagan. 8. Sejarah Perkembangan Ilmu

*Pertama. Pra Yunani Kuno.* Sekitar abad ke XV sampai VI SM, Yunani lahirilah filsafat, disebut *the greek miracle* yang artinya suatu peristiwa yang ajaib. Selain itu, terdapat lima kemampuan yang menandai zaman pra-Yunani Kuno, antara lain: 1) Know how dalam kehidupan sehari-hari yang didasarkan pada pengalaman, 2) Pengetahuan yang berdasarkan pengalaman yang diterima dengan sikap receptive mind, 3) Kemampuan menemukan abjad dan sistem bilangan alam, 4) Kemampuan menulis, menghitung dan menyusun kalender yang didasarkan atas sintesa terhadap hasil abstraksi yang dilakukan, dan 5) Kemampuan meramal suatu peristiwa yang sebelumnya yang pernah terjadi.

*Kedua. Yunani Kuno.* Menurut Bertrand Russel (Karim, 2014), diantara semua sejarah, tak ada yang begitu mencengangkan atau begitu sulit diterangkan selain lahirnya peradaban di Yunani secara mendadak. Memang banyak unsur peradaban yang telah ada ribuan tahun di Mesir dan Mesopotamia. Namun unsur-unsur tertentu belum utuh sampai kemudian bangsa Yunanilah yang menyempurnakannya. Filsafat di tangan mereka menjadi sesuatu yang sangat berharga bagi perkembangan ilmu pengetahuan pada generasi-generasi setelahnya. Ia ibarat pembuka pintu-pintu aneka ragam disiplin ilmu yang pengaruhnya terasa hingga sekarang.

*Ketiga. Abad Pertengahan (abad II-XIV M).* Di Zaman ini ditandai dengan tampilnya para theolog di lapangan ilmu pengetahuan, dimana para ilmuwan tersebut hampir semua adalah para theolog, sehingga aktivitas ilmiah terkait dengan aktivitas keagamaan. Semboyan yang berlaku bagi ilmu pada masa itu

adalah *ancilla theologia* yang artinya abdi agama. Antara tahun 600-700 M yang menjadi obor kemajuan ilmu pengetahuan berada di peradapan dunia Islam seperti dibidang ilmu kedokteran dan ilmu alam. Adapun tiga bidang sumbangan sarjana Islam yaitu: a) Menerjemahkan peninggalan bangsa Yunani dan menyebarkan luaskannya sedemikian rupa sehingga dapat dikenal dunia Barat seperti sekarang ini, b) Memperluas pengamatan dalam lapangan ilmu kedokteran, obat-obatan, astronomi, ilmu kimia, ilmu bumi, dan ilmu tumbuh-tumbuhan dan c) Menegaskan sistem decimal dan dasar-dasar aljabar. Pada masa ini pula disebut sebagai periode Islam (Karim, 2014).

Di sisi lain, zaman Pertengahan (31 SM-628 M) ini, oleh para ilmuwan sering disebut sebagai Abad Kegelapan, karena perkembangan ilmu pengetahuan yang sudah ada sejak zaman Yunani-Romawi menjadi terhenti di Eropa. Pada waktu itu agama Kristen berkembang di Eropa. Kekuasaan gereja begitu dominan dan sangat menentukan kehidupan di Eropa. Semua kehidupan harus diatur dengan doktrin gereja atau hukum dan ketentuan Tuhan. Gereja tidak memberikan kebebasan berpikir. Hal ini telah menyebabkan kemunduran bagi perkembangan ilmu pengetahuan.

*Keempat. Renaissance Zaman Modern (abad 17-19).* Menurut Michelet, sejarawan terkenal, adalah orang pertama yang menggunakan istilah renaissance. Renaissance adalah periode perkembangan peradaban yang terletak di ujung atau sesudah abad kegelapan sampai muncul abad modern. Renaissance merupakan era sejarah yang penuh dengan kemajuan dan perubahan yang mengandung arti bagi perkembangan ilmu. Ciri utama renaissance yaitu humanisme, individualisme, sekulerisme, empirisisme, dan rasionalisme. Sains berkembang karena semangat dan hasil empirisisme, sementara Kristen semakin ditinggalkan karena semangat humanisme. Selanjutnya menurut K. Bertens, Pengaruh ilmu pengetahuan Islam atas Eropa yang sudah berlangsung sejak abad ke-12 M itu menimbulkan gerakan kebangkitan kembali (renaissance) pusaka Yunani di Eropa pada abad ke-14 M. Berkembangnya pemikiran Yunani di Eropa kali ini adalah melalui terjemahan-terjemahan Arab yang dipelajari dan kemudian diterjemahkan kembali ke dalam bahasa latin. Walaupun Islam akhirnya terusir dari negeri Spanyol dengan cara yang sangat kejam, tetapi ia telah membidani gerakan-gerakan penting di Eropa. Gerakan-gerakan itu adalah kebangkitan kembali kebudayaan Yunani klasik (renaissance) pada abad ke-14 M, rasionalisme pada abad ke-17 M, dan pencerahan (aufklarung) pada abad ke-18 M (Karim, 2014).

*Kelima. Zaman Kontemporer (Abad 20 dst).* Zaman ini bermula dari abad 20 M dan masih berlangsung hingga saat ini. Zaman ini ditandai dengan adanya teknologi-teknologi canggih, dan spesialisasi ilmu-ilmu yang semakin tajam dan mendalam. Pada zaman ini bidang fisika menempati kedudukan paling tinggi dan banyak dibicarakan oleh para filsuf. Sebagian besar aplikasi ilmu dan teknologi di abad 21 merupakan hasil penemuan mutakhir di abad 20. Pada zaman ini, ilmuwan yang menonjol dan banyak dibicarakan adalah fisikawan. Bidang fisika menjadi titik pusat perkembangan ilmu pada masa ini. Fisikawan yang paling terkenal pada abad ke-20 adalah Albert Einstein. Ia lahir pada tanggal 14 Maret 1879 dan meninggal pada tanggal 18 April 1955 (umur 76 tahun). Selain kimia dan fisika, teknologi komunikasi dan informasi berkembang pesat pada zaman ini (Karim, 2014).

Selain perkembangan ilmu dilihat dari aspek waktu (sejarah), maka perkembangan ilmu juga bisa dilihat dari kronologi perkembangannya, maka ilmu bisa diklasifikasi ke dalam 3 kategori: Klasifikasi, Perbandingan, dan Kuantitatif (Karim, 2014).

Konsep *klasifikasi* adalah konsep yang **meletakkan** obyek (;ilmu) dalam **kelas** tertentu. Contoh: taksonomi dlm botani dan zoologi : spesies, familim genus dst, Ilmj saind, ilmu humaniora dan seterusnya. Selanjutnya, konsep *Perbandingan* adaLah Konsep yang menjadi **perantara** konsep klasifikasi dan kuantittatif. jika konsep klasifikasi hanya meletakkan suatu obyek dalam suatu kelas, maka konsep kuantitatif mengemukakan hubungan mengenai obyek tsb dg norma yg mencakup pengertian leboh kurang, dibandingkan dg pbyek lain dan konsep *kuantitatif* adalah konsep yang mengemukakan **hubungan** obyek.



Bagan.9. Kronologi Perkembangan Ilmu

### 3. Landasan Filsafat Ilmu

Setiap ilmu (; ilmu ilmiah) memiliki landasan filsafat ilmu. Secara umum landasan filsafat ilmu ada yaitu: 1) landasan ontologis; berkaitan dengan persoalan ap aitu obyek ilmu, berarti membicarakan tentang realitas, 2) landan epsitemologis: berkaitan dengan bagaimana ilmu diperoleh, berarti berbicara tentang metodologi, dan secara khusus meliputi aspek sumber pengetahun, karakter pengetahun, cara dan validasi kebenaran dan 3) landasan aksiologi; berkaitan

dengan nilai/kemanfaatn atau tujuan dikembangkannya ilmu.



Bagan.10. Landasan Filsafat Ilmu

Eksistensi ilmu; termasuk manajemen dan Manajemen Pendidikan Islam juga bergantung pada 3 aspek ini: ontology, epistemology dan aksiologis. Pada sub bab -sub bab berikutnya akan dibahas mengenai ketiga komponen tersebut, dan bagaimana ketiganya memberikan peluang yang sangat besar bagi pengembangan tepri dan ilmu keduanya dan sumbangannya bagi pengembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi dari masa ke masa.

#### 4. Obyek Material dan Formal Manajemen dan MPI

Manajemen merupakan ilmu, maka memiliki syarat-syarat dan sifat-sifat ilmu. Syarat -syarat ilmu yang harus dimiliki manajemen maupun manajemen Pendidikan Islam (MPI) adalah: a) Punya Obyek (Material & Formal), b) Sistematis dan c) Metode ilmiah (*logico hypotetico veryvication*) (Zulfa, 2010). Sedangkan sifat-sifat ilmu yang semestinya dimiliki oleh manajemen dan MPI menurut The Liang Gie adalah: a) Empiris, b) Sistematis, c) Obyektif, d) Analitis dan e) Dapat dibuktikan kebenarannya (Wilujeng, 2014).

Syarat pertama yang harus dipenuhi manajemen dan MPI sebagai ilmu adalah memiliki obyek kajian berupa obyek material dan obyek formal. Yang dimaksud dengan Objek material adalah sesuatu yang dijadikan **sasaran pemikiran** (Gegenstand), **diselidiki** atau **dipelajari**. Cakupan dari obyek material bisa berkaitan dengan sesuatu yang bersifat konkrit dan sebaliknya yang bersifat abstrak. Sesuatu yang konkrit seperti badan manusia, badan hewan, tumbuhan, batu, kayu, tanah, sedangkan yang bersifat abstrak seperti ide-ide, nilai-nilai, angka.

Obyek kedua yang harus dimiliki ilmu adalah obyek formal. Objek formal adalah **sudut pandang**, cara memandang, cara mengadakan tinjauan yang dilakukan oleh seorang pemikir atau peneliti **terhadap objek material serta prinsip-prinsip yang digunakannya**.

## **Berdasarkan dua kategori obyek ilmu tersebut, lalu bagaimana dengan Obyek Material dan Formal manajemen maupun MPI?**

Obyek material manajemen adalah peristiwa sosial berupa Kerjasama. Sedangkan obyek formalnya adalah kerjasama; jaringan komunikasi intensif antar individu yang memiliki perbedaan keterampilan dan ilmu, namun bekerja untuk mewujudkan tujuan yang sama

Selanjutnya untuk membahas obyek material dan formal dari MPI, maka butuh dipahami terlebih dahulu hal-hal berikut:

- a. Menentukan MPI bergantung kepada sifatnya (dasar pembentukan ilmunya yang multidisiplin). Dalam hal ini bisa dilihat
  - 1) Manajemen + Pendidikan + Islam (= kajian multi disiplin (multi-disciplinary course).
  - 2) Manajemen+ Pendidikan Islam = lintas disiplin (inter-disciplinary course)
- b. Implikasinya adalah: Manajemen = konstruk **teoretik**. Pendidikan = konsep substantive (tkt.generic), Islam = konsep **substantif** (tkt partikularistik
- c. Sehingga, MPI berkaitan dengan: “**Proses mengelola lembaga-lembaga pendidikan Islam** seperti madrasah, pondok pesantren, dan lembaga-lembaga pendidikan tinggi Islam dengan menggunakan **Islam (al Qur’an dan hadis)** sebagai cara pandang/perspektif”.

Berdasarkan informasi tersebut, maka obyek material MPI adalah Lembaga Pendidikan Islam (Konkrit) dan Peristiwa Sosial (Abstak). Adapun obyek formalnya adalah *Kerjasama (Islam)*.

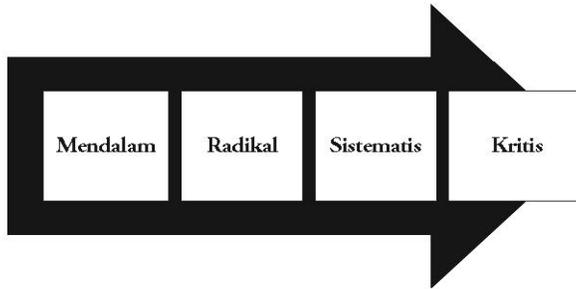
Setelah melihat obyek material dan formal dari manajemen maupun MPI, maka tinggal mengidentifikasi adanya sifat-sifat ilmu, seperti: a) Empiris, b) Sistematis, c) Obyektif, d) Analitis dan e) Dapat dibuktikan kebenarannya, apakah benar-benar dimiliki oleh manajemen maupun MPI atau tidak. Jika kelima sifat ilmu ini diterapkan dalam ilmu manajemen maupun MPI, maka hasilnya sebagaimana tampak dalam tabel berikut.

Tabel. 4. Sifat-sifat Ilmu Manajemen dan MPI

Sifat Ilmu	Keterangan
Empiris	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manajemen: praktik, dunia empiric manajemen menjadi sumber pengembangan manajemen</li> <li>MPI: Eksistensi, Perkembangan dan penerapannya MPI didasarkan atas <i>pengamatan2 &amp; percobaan2 empiric</i>, shg menimbulkan aneka pendekatan spt: pedktn proses, perilaku, sistem dan kontingensi.</li> </ul>
Sistematis	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manajemen: manajemen sebagai rangkaian aktivitas/proses/prosedur dan kumpulan pengetahuan disusun secara sistematis, sesuai tata urutan, langkah dan pola tertentu.</li> <li>MPI: Keseluruhan <i>tindakan dan aktivitas</i> MPI mrpkan rangkaian kegiatan dan tindakan yg dilaksanakan scr <i>bertahap, berkesinambungan, berurutan</i> serta tersusun dalam <i>kesatuan fungsi</i> yg saling berhubungn, mempengaruhi bagi tercapainya tujuan.</li> </ul>
Obyektif	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manajemen: keilmuan manajemen ditemukan, dianalisis dan disusun dengan membebaskan prasangka (subyektivitas) individu peneliti/analisis/pengembangnya.</li> <li>MPI Analisis dan telaahan MPI <i>bebas dr prasangka &amp; keinginan</i> pribadi penganalisis.</li> </ul>
Analitis	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manajemen: analisis dalam aspek sifat, fungsi dan aktivitas Kerjasama (organisasi) merujuk pada bidang masing-masing.</li> <li>MPI <b>memperlihatkan</b> atas berbagai bidang/ obyek <i>telaahan dalam memahami sifat, fungsi dan aktivitas kerja sama</i> (organisasi) menurut bidang masing-masing.</li> </ul>
Dapat dibuktikan kebenarannya	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manajemen: kebenaran dalam aktivitas organisasi dapat diuji kembali oleh orang lain</li> <li>MPI: Seluruh kegiatan &amp; dinamika kerjasama (organisasi) ditujukan ke arah terciptanya efisiensi &amp; efektivitas yang <i>dapat diuji</i> berdasarkan output seperti biaya, waktu, tenaga yg digunakan.</li> </ul>

## 5. Kedudukan Filsafat Ilmu Sebagai Landasan Pengembangan Teori

Pengembangan ilmu atau pengembangan teori bisa dilakukan jika ilmu menggunakan filsafat ilmu sebagai landasan pengembangannya. Untuk melakukan hal ini berarti ilmuwan atau peneliti bisa melakukan kajian tentang bagaimana sesungguhnya kedudukan filsafat ilmu sebagai landasan pengembangan teori tersebut? Tidak terkecuali adalah manajemen dan MPI. Dalam rangka melakukan hal ini pula, maka ilmuwan/peneliti tidak boleh keluar dari konteks berfikir secara filsafat. Setidaknya ada tahapan berfikir filsafat yang semestinya dipatuhi dalam konteks ini.



Bagan. 11. Tahapan Berfikir Filsafat

Berdasarkan bagan tersebut, ada empat tahapan yang harus dilalui dalam berfikir secara filosofis, yaitu: berfikir secara mendalam, radikal, sistematis dan kritis. Berfikir mendalam artinya berfikir dengan tenang, luas dan dalam. *Sistematis*. Sistematis artinya berfikir melalui alur yang sistemik, sehingga diperoleh adanya koherensi (saling runtut), diantara satu pertanyaan dengan pertanyaan lainnya *Radikal*. Radikal artinya berfikir sampai kepada akar masalah dan kritis artinya berfikir dengan melibatkan kemampuan untuk mengevaluasi (Ritaudin, 2015).

Empat tahapan tersebut kemudian terangkum dalam 2 tahapan utama, yaitu:

- a. Seseorang yang ingin berfikir filosofis, harus menarik diri dari segenap kesibukan hidup sehari-hari, sehingga dapat berfikir dengan baik. Tanpa problema hidup, kondisi jasmaniah sangat baik dalam mendorong manusia berfikir. Dalam keadaan demikian, ia akan dapat menyelesaikan problema umum yang menjadi objek filsafat.
- b. Berusaha mengembalikan problema alam luar ke dalam diri seseorang yang akan berfikir, sehingga wujud yang bersifat menyeluruh dapat dibahas. Meskipun demikian, tidaklah dimaksudkan bila seseorang filosof mau berfikir, harus memutuskan hubungannya dengan alam luar (Ritaudin, 2015).

Senada dengan empat hal di atas adalah kegiatan berfikir untuk melakukan pengembangan ilmu/teori juga sama dengan berfilsafat, sehingga di dalamnya juga melekat karakteristik berfilsafat sebagaimana umumnya. Karakteristik yang dimaksud adalah skeptisis, komunalisme, *disinterestedness* dan universalisme (Kirom, 2011)

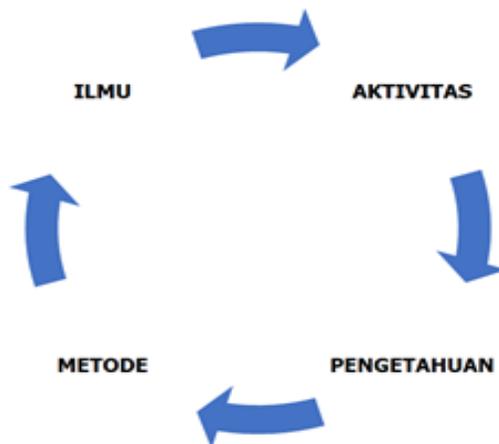
Skeptis adalah keraguan seseorang terhadap suatu kebenaran sebelum mendapat argumen yang kuat terhadap kebenaran tersebut. Untuk melihat skeptisme dikenal ragam orang dalam hal meyakini kebenaran, yaitu: 1) bersifat Gradasi , dari ragu ke yakin, 2) bersifat degradasi, dari yakin ke ragu dan 3) bertahan sophisme, terus menurus ragu. Keraguan ini dikenal dalam ungkapan RENE DECARTES, seorang Filsuf Prancis “*cagito ergo sum*” (*saya berpikir maka saya ada*).

*Komunalisme*. Artinya hasil pemikiran filsafat dimiliki masyarakat umum tidak memandang ras, kelas, ekonomi, dan keyakinan. Misalnya hasil pemikiran Yunani bermanfaat untuk orang Eropa, Asia Afrika dan sebagainya.

*Disenteretedness*. Yang dimaksudkan adalah suatu kegiatan filsafat yang tidak dimotivasi untuk suatu kepentingan tertentu.

*Universalime*. Filsafat bersifat umum, berarti filsafat mrpk hak seluruh umat manusia secara umum atau sifatnya internasional. Semua umat manusia berhak mengadakan kajian filsafat.

Dengan melihat tahapan dan karakteristik berfikir filsafat, Langkah selanjutnya adalah memahami bagaimana siklus pembentukan ilmu sebagai tujuan dari pengembangan teori atau ilmu itu sendiri.



Bagan. 12. Siklus Ilmu

*Aktivitas* yang dilakukan makhluk dalam keseharian (realitas empirik) akan menjadi bahan munculnya *pengetahuan* manusia dengan berbagai strukturnya. Pengetahuan ini membutuhkan metode atau dengan menggunakan metode ilmiah akan melahirkan berbagai macam ilmu. Demikian pula jika ilmu ingin

dikembangkan lagi maka bisa melakukan pengamatan aktivitas (empiric) agar ditemukan celah perlu tidaknya melakukan penelitian untuk menemukan ilmu baru atau teori baru.

Disinilah muncul kedudukan filsafat ilmu dalam melakukan pengembangan ilmu. Filsafat Ilmu bertugas untuk menjadi landasan filosofis dalam memahami konsep dan teori suatu bidang ilmu hingga membekalkan kemampuan ***pengembangan*** teori ilmiah. Filsafat ilmu berperan dalam meletakkan kerangka dasar, orientasi dan penyelidikan ilmiah dan menyediakan landasan-landasan ontologik epistemology dan aksiologi pada umumnya.

Implikasi dari statement di atas adalah filsafat ilmu menjadi dasar pengembangan dan dasar etis dari perkembangan ilmu itu sendiri. Dasar pengembangan utama filsafat ilmu untuk pengembangan teori bidang ilmu tertentu, menyebabkan beberapa persyaratan yang harus dilakukan ilmuwan, yaitu:

- 1) Seorang ilmuwan harus memiliki pengetahuan dasar yang memadai tentang ilmunya melalui kegiatan mempelajari baik dalam konteks bidang ilmunya dan memperkaya bidang ilmu lainnya, sehingga antara ilmu yang satu dengan lainnya saling menyapa, bahkan dimungkinkan terjalinnya kerja sama yang harmonis untuk memecahkan persoalan-persoalan kemanusiaan. Pada akhirnya hal ini akan memberikan peluang munculnya teori baru.
- 2) Menyadarkan seorang ilmuwan agar tidak terjebak ke dalam pola pikir “menara gading”, yakni hanya berpikir murni dalam bidangnya tanpa mengaitkannya dengan kenyataan yang ada di luar dirinya. Padahal setiap aktivitas keilmuan nyaris tidak dapat dilepaskan dari konteks kehidupan sosial-kemasyarakatan

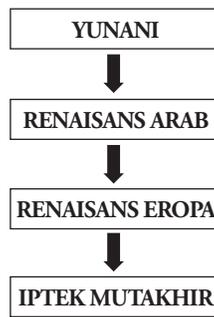
Dengan ilmuwan melakukan dua hal di atas sebagai dasar utama filsafat ilmu melakukan pengembangan ilmu, ilmuwan juga dituntut memiliki tanggung jawab etis untuk pengembangan ilmu itu sendiri. Dalam hal ini, tanggungjawab etis tidak hanya menyangkut mengupayakan penerapan ilmu pengetahuan dan teknologi secara tepat dalam kehidupan manusia. Manusia juga harus menyadari apa yang seharusnya dikerjakan atau tidak dikerjakan untuk memperkokoh kedudukan serta martabat manusia yang seharusnya, baik dalam hubungannya sebagai pribadi, dengan lingkungan, dan sebagai makhluk yang bertanggung jawab terhadap Khaliknya.

Berdasarkan kajian di atas, maka bisa disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Setiap ilmu memiliki peluang untuk terus dikembangkan
- 2) Instrumen pengembangan Ilmu adalah Filsafat Ilmu
- 3) Dengan Filsafat Ilmu, Ilmu tidak hanya akan **ber-Kembang**, tetapi **ber-Evolusi** menuju titik **Kebenaran Sebenar-benarnya Kebenaran**

## 6. Kedudukan Ilmu Manajemen dan Analisis Teori Manajemen dan MPI

Anak sub bab ini masih seputar pengembangan ilmu. Apakah sebenarnya ilmu berkembang? Untuk menjawab pertanyaan ini, kita harus melakukan pelacakan ke masa lalu berkaitan dengan tradisi pengembangan ilmu pengetahuan.



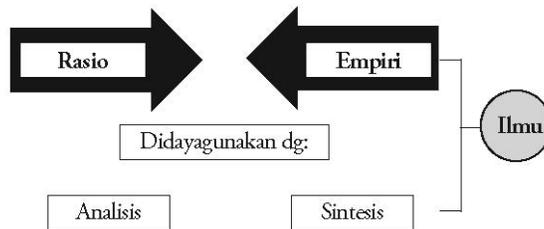
Bagan. 13. Tradisi Pengembangan Ilmu

Berdasarkan visualisasi bagan diatas yang dikonstruks lewat pendapat Muhajir, sebenarnya tradisi keilmuan dan teknologi yang berkembang sekarang adalah tradisi yang tumbuh dari **sistem logika yang berkembang dari Yunani** (dengan tokoh-tokoh besarnya Socrates, Plato, dan Aristoteles), **dilanjutkan dengan logika renaissans Arab** (yang berkembang dari Al Farabi, Ibnu Sina, dan Ibnu Rushd), **diteruskan dengan logika renaissans Eropa** (yang berkembang dari empirisme John Locke), **menjadi ilmu dan teknologi mutakhir** (yang berkembang dari Wittgenstein ke pragmatisme Peirce, ke Fenomenologi Hubserl, sampai dekonstruksi Loytard) (Karim, 2014).

Dalm tradisi pengembangan ilmu tersebut, sistem logika yang dikembangkan adalah:

- 1) Dalam tradisi sistem logika tersebut di atas **unsur utama adalah rasionalitas dan empiri**. Rasionalitas menjadi unsur pertama untuk berilmu pengetahuan, dan empiri menjadi unsur keduanya.

- 2) **Rasionalitas atau berperannya rasio atau akal manusia yang mampu membuat abstraksi dan konsep atas banyak empiri menjadi penting; dan selanjutnya mampu membuat analisis dengan prosedur kerja yang rasional dan konsisten, dan akhirnya mampu membuat pemaknaan atas tumpah-ruahnya empiri yang dihadapi, menjadi produk ilmu**
- 3) Di sisi lain, **empiri merupakan pengalaman keseharian manusia (; fakta/ kenyataan**
- 4) Jadi, kesimpulanny bahwa **rasio dan empiri merupakan dua perangkat atau unsur dasar untuk mengembangkan ilmu pengetahuan.** Untuk mendayagunakan dua perangkat atau unsur itu seorang ilmuwan menggunakan **analisis dan sintesis**



Bagan. 14. Sistem Logika Pengembangan Ilmu “Konvensional”

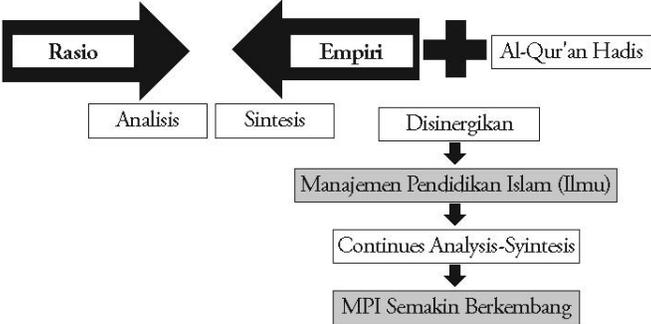
Pengembangan ilmu masa awal menggunakan sistem logika sebagaimana tampak dalam bagan di atas. Dengan menggunakan 2 (dua) sumber ilmu berupa Rasio dan Empiri dan dengan mendayagunakan kemampuan Analisis dan Sintesis maka teori-teori baru akan dihasilkan, dan itu berarti Ilmu akan terus berkembang.

Berdasarkan argumentasi tersebut, lalu bagaimana kedudukan ilmu Manajemen dengan MPI?

Dalam konteks pengembangan Manajemen sebagai ilmu juga demikian. Keberangkatannya dimulai dengan manusia menggunakan Rasio yang dihadapkan dan Realitas Empirik sebagai komponen dasar pengembangan ilmu, kemudian mereka mendayagunakan kemampuan analisis-sintesis sebagai intrumennya maka lahirlah ilmu Manajemen.

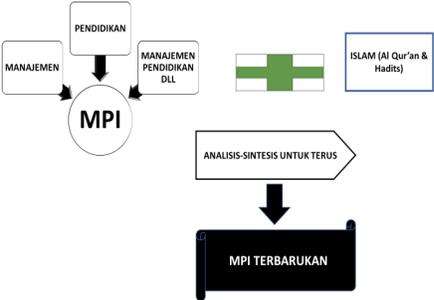
Agak berbeda dalam konteks pengembangan Manajemen Pendidikan Islam. Keberangkatannya tidak semata berdasarkan Rasio dan Empiri, tetapi harus disinergikan dengan sumber lain yaitu Al Qur’an dan Hadits yang dianalisis dan sintesis, maka terbentuklah Ilmu MPI. Kemudian karena alasan peluang

pengembangan ilmu MPI sangat luas apalagi jika merujuk kepada sumber utamanya yaitu Al Qur'an dan Hadits yang "selalu dikontekstualisasikan", maka di sini berarti kebutuhan analisis-sintesis sangat tinggi. Di titik inilah peluang yang sangat besar bagi MPI untuk terus dan terus berkembang. Lebih jelasnya sistem logika pengembangan ilmu MPI bisa dicermati dalam bagan berikut.



Bagan.15. Sistem Logika Keilmuan MPI

Dengan memahami sistem logika pengembangan ilmu MPI, maka berimplikasi pada pengetahuan tentang kedudukan MPI dalam konstalasinya dengan bidang ilmu lain



Bagan. 16. Kedudukan MPI atas Ilmu Lain

MPI yang dibangun dari lintas disiplin dan multidisiplin (; manajmen, Pendidikan, manajemen Pendidikan dan sebagainya) yang disinergikan dengan sumber utama Islamnya (: Al Qur'an dan Hadits) dan dianalisis-sintesis secara terus menerus maka akan menyebabkan MPI selalu berkembang dan Terbarukan.

Ada kata kunci dalam pembicaraan ini, yaitu analisis-sintesis. Dalam konteks metode ilmiah berbasis filsafat sebagai metode menemukan atau mengembangkan teori baru, maka analisis sesungguhnya merupakan metode dalam filsafat yang **menguraikan** ungkapan yang rumit ke dalam bentuk yang lebih sederhana atau yang lebih mudah (Muslih, 2018: 7). Demikian juga dalam kajian filsafat analitik,

maka Analisis menurut Muhadjir berarti menguraikan segala sesuatu sampai unit sekecil mungkin dan analisis juga menurut Kallsaff berarti perincian istilah-istilah atau pernyataan-pernyataan ke dalam bagian-bagiannya sedemikian rupa sehingga kita dapat melakukan pemeriksaan atas makna yang dikandungnya.

Dari beberapa pendapat inilah maka analisis sesungguhnya berkaitan dengan proses menguraikan sesuatu menjadi bagian-bagian yang kecil. Analisis dalam konteks ini berarti sebagai kebalikan dari sintesis. Analisis inilah yang jika digunakan dalam konteks pengembangan bidang ilmu tertentu, bekerja melalui mekanisme sebagai berikut:

- 1) **Ilmu Pengetahuan dihasilkan** melalui mekanisme yang sah dan andal dengan suatu **penyelidikan ilmiah**, yaitu penelitian, maka ia merupakan sebuah **proposisi** yang timbul sebagai hasil dari kesimpulan suatu proses pencarian pengetahuan yang sistematis dan terkontrol.
- 2) **Proposisi** inilah yang apabila **terakumulasi akan menjadi teori ilmiah**.
- 3) **Teori ilmiah** adalah “seperangkat konsep (konstruk), definisi, atau proposisi yang menggambarkan sebuah pandangan yang sistematis atas fenomena dengan cara memberi spesifikasi hubungan antar variabel yang tujuan akhirnya adalah memprediksi atau menerangkan sebuah fenomena tersebut.”
- 4) **Fungsi utama teori ilmiah**, yaitu: **mengorganisasikan temuan** dari berbagai pengamatan dan penyelidikan yang tercecer sehingga sebuah kerangka teori yang bisa menjelaskan suatu fenomena, dan menjelaskan keterkaitan antar variabel, serta menjelaskan bagaimana sifat keterkaitannya. Melalui sebuah kerangka teori yang bisa dijelaskan, seorang ilmuwan bisa memberi prediksi dan kontrol terhadap suatu fenomena.

Jika sistem kerja demikian diterapkan dalam konteks MPI, maka formulasinya sebagai berikut:

- 1) Teori MPI yang DIANALISIS, artinya diteliti akan menghasilkan PROPOSISI-PROPOSISI baru
- 2) Kumpulan dari Proposisi MPI yang baru, jika diorganisir sedemikian rupa maka akan menghasilkan TEORI BARU (Pengembangan teori baru bagi Manajemen/MPI)
- 3) Proses ini berkaitan dengan Metode, Sumber dan Hasil (Kebenaran) = Epistemologi MPI

- 4) Sehingga, Kedudukan ilmu MPI SAMA dengan Ilmu lain. Ia bisa berkembang difasilitasi oleh analisis-sintesis, utamanya pada wilayah epistemologi ilmunya (filosofisnya).

Berdasarkan uraian di atas, maka simpulan dari sub bab ini adalah:

- a. Kedudukan ilmu MPI sama dengan ilmu lain, ia bisa berkembang dengan difasilitasi oleh kajian filosofisnya
- b. Salah satu metode ilmiah dalam proses pengembangan ilmu (: epistemology) adalah metode analisis
- c. Analisis teori MPI akan memungkinkan Manajemen dan MPI berkembang
- d. MPI sebagai Ilmu akan terus berkembang dan berevolusi
- e. Kebenarannya bersifat evolutive, berjalan menuju satu titik kebenaran hakiki.

## 7. Landasan Ontologis Manajemen dan MPI

Ontology sebagai bagian pertama dalam kajian filsafat ilmu, jika dilihat secara bahasa berasal dari kata on (onto) yang berarti ada dan logos (ilmu/teori). Jadi ontology atau ada juga yang menyebutnya metafisika atau yang disebut Ilmu hakikat oleh (Andronicus, 70 sM), **Rudolf Goclenius (1636 M)** merupakan bidang kajian filsafat ilmu yang membahas tentang apa sesuatu itu. Detailnya, berarti ontology akan menjawab pertanyaan tentang apakah hakikat sesuatu itu, Baik sesuatu itu yang bersifat konkrit ataupun abstrak (Junaedi, 2017: 22).

Dengan demikian maka bisa dipahami bahwa ontology berkaitan dengan hal-hal sebagai berikut:

- a) Ilmu mengkaji realitas sebagaimana adanya (*das Sein*). Realitas dalam konteks kajian ilmu adalah realitas yang empiric.
- b) apa asumsi ilmu terhadap objek material maupun objek formal? apakah objek bersifat fisik ataukah bersifat kejiwaan? Kajian ini secara spesifik ada dalam pembahasan obyek material dan obyek formal yang bisa bersifat konkrit maupun abstrak.
- c) Secara lebih terperinci ilmu mempunyai tiga asumsi mengenai obyek empiris, yaitu keserupaan, tidak berubah dalam waktu tertentu dan determinisme.

Asumsi pertama, Keserupaan. Artinya Menganggap obyek-obyek tertentu mempunyai keserupaan satu sama lain (: bentuk, struktur, sifat dan sebagainya).

Dalam asumsi ini maka dihasilkan yang Namanya Kelompok (pengelompokkan), diturunkan lagi dalam Klasifikasi dan turunnanya adalah Taksonomi.

Asumsi kedua, Tidak Berubah dalam Jangka Waktu Tertentu. Artinya anggapan bahwa suatu benda tidak mengalami perubahan dalam jangka waktu tertentu. Oleh sebab itu ilmu hanya menuntut **adanya kelestarian yang relatif**, artinya sifat-sifat pokok dari suatu benda tidak berubah dalam jangka waktu tertentu. Di sinilah kemudian muncul yang Namanya pendekatan keilmuan tertentu seperti pendekatan longitudinal Vs Cross Sectional.

Asumsi ketiga, Determinasi. Merupakan anggapan tiap gejala bukan merupakan suatu kejadian yang bersifat kebetulan. **Tiap gejala mempunyai pola tertentu yang bersifat tetap dengan urutan kejadian yang sama.** Menurut Suriasumantri, determinisme dalam pengertian ilmu mempunyai konotasi yang bersifat peluang (*propabilistik*) (Bisri, 2017). Ada **tiga hal distingtif penjelasan ilmiah (*scientific explanation*): (1) deduktif, (2) probabilistik, (3) fungsional atau teleologis**, dan (4) genetik yang menurut Ernest Nagel disebut sebagai *penjelasan historis*.

**Deduktif** artinya menjelaskan suatu gejala dengan menarik kesimpulan (*natijah*) secara logis dari premis-premis yang telah ditetapkan sebelumnya (dari umum ke khusus), sedangkan **Probabilistik** merupakan penjelasan yang ditarik secara *induktif* dari sejumlah kasus, yang dengan demikian tidak memberikan kepastian seperti penjelasan *deduktif*, tetapi penjelasan yang bersifat **peluang**, seperti “kemungkinan”, “kemungkinan besar”, atau “hampir dapat dipastikan”, dan sebagainya. Selanjutnya **Fungsional atau Teleologis** merupakan penjelasan yang **meletakkan sebuah unsur** dalam kaitannya dengan sistem secara keseluruhan, yang mempunyai karakteristik atau arah perkembangan tertentu dan **Genetik** menggunakan faktor-faktor yang timbul **sebelumnya** dalam menjelaskan gejala **yang akan** muncul kemudian.

Dengan demikian maka ontology memberikan peluang bagi pengembangan ilmu, dengan rasionalisasi sebagai berikut:

- a. Ontologi penting bagi pengembangan ilmu.
- b. Berfikir ontologis mempunyai corak **kritis spekulatif**, artinya pembahasan di dalam ontologi **di mulai tanpa asumsi dasar**, melainkan mengandalkan kreativitas akal yaitu inspirasi, intuisi, dan ilham.

- c. **Metode abstraksi** digunakan ontologi untuk mencari kejelasan tentang dunia fakta seluruhnya sampai pada pengertian fundamental.
- d. **Pengetahuan fundamental** yang dihasilkan oleh ontologi dapat dijadikan dasar untuk **membahas kembali** asumsi dasar yang oleh ilmu pengetahuan telah dianggap mapan kebenarannya.
- e. Ingat, (: Van Peursen mengatakan : bahwa **tidak ada ilmu yang selesai**, para ilmuwan **selalu dapat mengembangkan ilmunya lebih lanjut**. Ilmu bukan ibarat sebuah rumah dengan dasar abadi sepanjang sejarah hanya dilengkapi dengan tingkat-tingkat baru. Struktur ilmu bahkan pokok-pokok ilmu mengalami perubahan).
- f. **Ontologi menyelidiki dasar-dasar ilmu. Penelaahan ontologi dapat dijadikan dasar merumuskan hipotesis-hipotesis baru untuk memperbaharui asumsi-asumsi dasar yang pernah digunakan**

Sesuai dengan pembahasan kali, maka bagaimana **dengan peluang ontology manajemen maupun MPI untuk mengembangkan Manajemen dan atau MPI sebagai ilmu?**

Pertama. Ontology Manajemen. Manajemen sebagai ilmu umum (; baca keilmuan non keagamaan Islam), kajian ontologinya mengenai hakikat sesuatu; baik yang bersifat konkrit maupun bersifat abstrak. Sesuatu yang konkrit adalah realitas empiric dalam praktik di dalam organisasi atau lembaga-lembaga Pendidikan secara umum di satu sisi, dan di sisi lain sesuatu yang bersifat abstrak adalah peristiwa sosial seperti Kerjasama dan keteraturan.

Dengan kata lain, implikasi kajian ontology bagi pengembangan teori Manajemen adalah:

- a) Melalui abstraksi dari sesuatu yang konkrit dan abstrak dalam Manajemen berarti secara ontologis, Manajemen melakukan penyelidikan mengenai dasar-dasar keilmuannya.
- b) Hasil dari penelaahan ontologis akan menjadi dasar bagi perumusan hipotesis-hipotesis baru Manajemen
- c) Hipotesis baru ini akan berguna untuk memperbaharui asumsi dasar Manajemen yang telah mapan
- d) **JADI ONTOLOGI MEMUNGKINKAN TETAP TUMBUH KEMBANGNYA TEORI-ILMU BARU Manajemen**

Kedua. Ontology MPI, berarti mengenai hakikat sesuatu; baik yang bersifat konkrit maupun bersifat abstrak. Sesuatu yang konkrit adalah realitas empirik dalam praktik di dalam organisasi atau Lembaga-lembaga Pendidikan Islam di satu sisi, dan di sisi lain sesuatu yang bersifat abstrak adalah peristiwa sosial seperti kerjasama, keteraturan dan konsep yang terkandung dalam Al Qur'an dan Hadits, teori manajemen, teori manajemen Pendidikan maupun teori Pendidikan Islam. Dalam kajian MPI maka sesuatu yang konkrit sebagai ayat kauniah dan yang abstrak sebagai ayat qauliyah (Fauzi, 2019: 19).

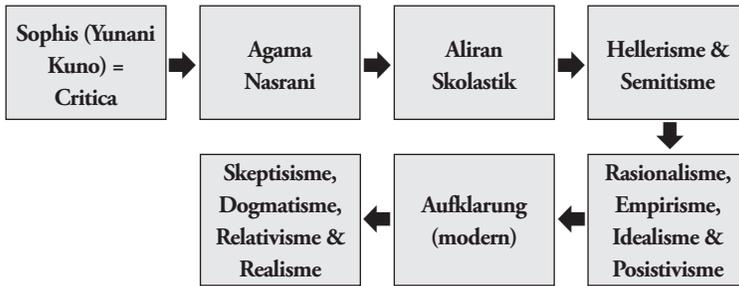
Persis sebagaimana Manajemen, maka implikasi kajian ontology bagi pengembangan teori MPI adalah:

- a) Melalui abstraksi dari sesuatu yang konkrit (ayat kauniah terutama yang berada dalam Lembaga Pendidikan Islam) dan abstrak (terutama ayat Qauliyah) dalam MPI berarti secara ontologis, MPI melakukan penyelidikan mengenai dasar-dasar keilmuannya.
- b) Hasil dari penelaahan ontologis akan menjadi dasar bagi perumusan hipotesis-hipotesis baru MPI
- c) Hipotesis baru ini akan berguna untuk memperbaharui asumsi dasar MPI yang telah mapan
- d) **JADI ONTOLOGI MEMUNGKINKAN TETAP TUMBUH KEMBANGNYA TEORI-ILMU BARU MPI**

## **8. Landasan Epistemologis Manajemen dan MPI**

Secara etimologi epistemology berasal dari kata *Episteme* (pengetahuan) dan *logos* (teori/Ilmu) (muncul 1 X= J.F. Ferrier di th 1854). Jadi epistemology adalah penyelidikan asal mula pengetahuan atau strukturnya, metodenya, dan validitasnya. Sedangkan secara terminology, Epistemologi atau teori pengetahuan, membahas secara mendalam segenap proses yang terlihat dalam usaha kita untuk memperoleh pengetahuan. Ilmu merupakan pengetahuan yang didapat melalui proses tertentu yang dinamakan metode keilmuan. Metode inilah yang membedakan ilmu dengan buah pemikiran yang lainnya. Epistemologi juga dimaknakan sebagai pengetahuan sistematis mengenai pengetahuan. Ia merupakan salah **satu cabang filsafat** yang membahas tentang **terjadinya pengetahuan, sumber pengetahuan, asal mula pengetahuan, metode atau cara memperoleh pengetahuan, validitas dan kebenaran pengetahuan** (Anshari, 2015).

Jika merujuk pada perjalanan atau tepatnya kemunculan kajian epistemology, maka bis divisualisasikan dalam alur/kronologi sebagaimana bagan berikut.



Bagan. 17. Sejarah Epistemologi

**Pertama. Masa Yunani Kuno.** Gerakan epistemologi di Yunani dahulu dipimpin antara lain oleh kelompok yang disebut Sophis, yaitu orang yang secara sadar mempermasalahkan segala sesuatu. Oleh karena itu, epistemologi sering disamakan dengan suatu disiplin yang disebut Critica, yaitu pengetahuan sistematis mengenai kriteria dan patokan untuk menentukan pengetahuan yang benar dan yang tidak benar. Critica sendiri berasal dari kata Yunani, krimoni, yang artinya mengadili, memutuskan, dan menetapkan. Mengadili pengetahuan yang benar dan yang tidak benar memang agak dekat dengan episteme sebagai suatu tindakan kognitif intelektual untuk mendudukkan sesuatu pada tempatnya.

Jika diperhatikan, batasan-batasan di atas nampak jelas bahwa hal-hal yang hendak diselesaikan epistemologi ialah tentang terjadinya pengetahuan, sumber pengetahuan, asal mula pengetahuan, validitas pengetahuan, dan kebenaran pengetahuan.

**Kedua. Masa Agama Nasrani.** Nasrani ke Eropa memacu perkembangan epistemologi lebih lanjut, khususnya karena terdapat masalah hubungan antara pengetahuan samawi dan pengetahuan manusiawi, pengetahuan supranatural dan pengetahuan rasional-natural-intelektual, antara iman dan akal. Kaum agama di satu pihak mengatakan bahwa pengetahuan manusiawi harus disempurnakan dengan pengetahuan fides, sedang kaum intelektual mengemukakan bahwa iman adalah omong kosong kalau tidak terbukti oleh akal.

**Ketiga. Masa Aliran Skolastik.** Aliran atau kelompok berusaha untuk memadukan sistematis antara pengetahuan dan ajaran samawi di satu pihak, dengan pengetahuan dan ajaran manusiawi intelektual-rasional di lain pihak

***Keempat. Masa Hellenisme dan Semitisme.*** Kekuasaan keagamaan yang tumbuh berkembang selama abad pertengahan Eropa tampaknya menyebabkan terjadinya supremasi Semitik di atas alam pikiran Hellenistik. Di lain pihak, orang merasa dapat memadukan Hellenisme yang bersifat manusiawi intelektual dengan ajaran agama yang bersifat samawi-supernatural. HELLENISME; Kebenaran bersifat manusiawi intelektual

***Kelima. Masa Rasionalisme, Empirisme, Idealisme dan Positivism.*** Pada masa sudah banyak berkembang aliran yang secara spesifik melakukan kajian mengenai cara dalam melakukan penangkapan terhadap kebenaran. Aliran-aliran yang dimaksud adalah:

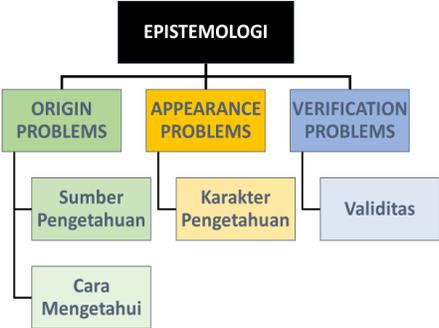
- a) Rationalism. Menurut aliran ini, penalaran manusia merupakan alat utama untuk mencari kebenaran
- b) Empirism. Menurut aliran ini, Alat untuk mencari kebenaran dengan mengandalkan pengalaman indera sebagai pemegang peranan utama Logical
- c) Positivism. Menggunakan logika untuk menumbuhkan kesimpulan yang positif benar
- d) Idealisme. Kebenaran yang sesuai idealisme manusia

***Keenam. Masa Aufklarung (Modern).*** Aufklarung, sebagai suatu gerakan yang meyakini bahwa dengan bekal pengetahuan, manusia secara natural akan mampu membangun tata dunia yang sempurna. Yang perlu menjadi catatan di sini adalah adanya optimisme yang kelewat dari Aufklarung serta perpecahan dogmatik doktriner antara berbagai macam aliran sebagai akibat dari pergumulan epistemologi modern yang menjadi multiplikatif telah menghasilkan suasana krisis budaya di sisi lain selain pengembangan ilmu.

***Ketujuh. Masa Skeptisisme, Dogmatisme, Relativisme, dan Realisme.*** Sebagaimana yang terjadi pada masa kelima, maka pada masa ini juga bermunculan berbagai aliran yang mengemukakan tentang asal atau dasar munculnya kebenaran. Aliran yang dimaksud adalah:

- a) Skeptisisme: kebenaran berdasarkan keraguan
- b) Dogmatisme: kebenaran berdasarkan dogma
- c) Relativisme: kebenaran berdasarkan kenisbian
- d) Realisme: kebenaran berdasarkan kenyataan empiric

Setelah mengetahui batasan/definisi dan sejarah epistemology, pembahasan utama dalam konteks ini justru mengetahui apa yang menjadi pokok bahasan utama epistemology. Dengan istilah lain apa saja aspek-aspek epistemology?. Lihat bagan berikut.



Bagan. 18. Aspek Pembahasan Epistemologi

**Pertama. Origin Problems.** Persoalan utama dan pertama dari epistemology adalah tentang sumber pengetahuan dan cara mengetahuinya. Sumber pengetahuan menjawab tentang dari mana sebenarnya pengetahuan diperoleh manusia. Sedangkan cara, berkaitan dengan metode yang bisa digunakan manusia untuk mengetahui pengetahuan yang dimaksud.

**a. Origin Problem 1. Sumber Pengetahuan**

Sumber pengetahuan dalam konteks Ilmu Pengetahuan (; pengetahuan ilmiah) adalah Rasio dan Empirik. Sedangkan sumber pengetahuan bagi Keilmuan Keagamaan Islam adalah Rasio,Empirik dan Naqli (al Qur'an dan hadits).

Pembicaraan mengenai sumber pengetahuan otomatis akan memperbincangkan tentang berbagai aliran yang muncul dan berpendapat tentang sumber pengetahuan itu sendiri. Aliran-aliran yang dimaksud adalah:

Tabel.5. Aliran- Aliran Tentang Sumber Pengetahuan

Aliran/Madzhab	Sumber Pengetahuan
Rasionalisme	Pengetahuan bersumber dari <i>akal</i> manusia (innate idea/ide bawaan)
Kritisisme	Pengetahuan bersumber dari akal dan pengalaman
Empirisme	Pengetahuan bersumber dari <b>pengalaman inderawi</b>
Intuisisme	Pengetahuan bersumber dari intuisi (evolusi pemahamn tertinggi secara langsung dan komprehensif, tanpa menafikan akal dan empiric yang biasanya parsial).

**Aliran Rasionalisme.** Tokoh utamanya adalah **Rene Descartes** (1596-1650), seorang filsuf perancis yang mendapat julukan sebagai “bapak filsafat modern”. Rasionalisme adalah **paham** yang menekankan bahwa **sumber utama pengetahuan** adalah **akal/ide/ pemikiran**. Manusia dengan akalunya memiliki kemampuan untuk mengetahui struktur dasar alam semesta secara **apriori** (Maksudnya tanpa melalui pengalaman inderawi). Cara kerja rasionalisme adalah **deduktif (metode deduktif)**. Jadi, **Pengetahuan** manusia tentang dunia **merupakan hasil deduksi dari kebenaran-kebenaran apriori** yang diketahui secara jernih dan gamblang oleh akal.

Aliran rasionalisme telah lama dikembangkan oleh para pemikiran filsafat sejak falsafah Plato tentang akal yang mengarahkan budi pekerti. Kemudian Aristoteles, dimana akal adalah kekuatan yang tertinggi dari jiwa, sampai dengan perkembangan selanjutnya oleh para pemikir tentang negara seperti Hobbes (1651 dan 1762) dan Rouseau.

Descartes sebagai tokoh utama memiliki ide tentang **kesangsian** (*dubium methodicum*), untuk memperoleh kebenaran yang tak tergoyahkan. **Dubium methodicum** = **metode yang dimulai dengan menyangsikan segala-galanya**. Hasil Akhir dari kesangsian metodis tersebut adalah **kebenaran yang tak dapat disangsikan lagi** yaitu “**aku yang berfikir.**” muncullah diktumnya yang terkenal “**cogito ergo sum: aku perfikir maka aku ada.**”

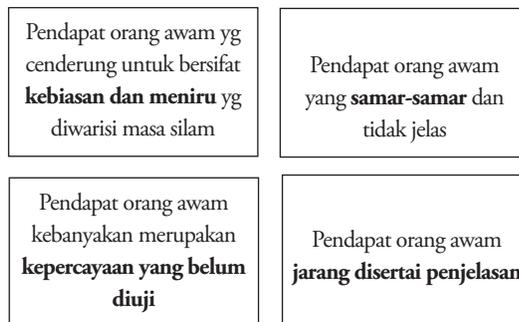
Sebagai sebuah aliran sumber pengetahuan, untuk mendapatkan pengetahuan harus hati-hati karena ada kecenderungan pemikiran yang salah, diantaranya;

- a) Cenderung yang menguntungkan pihak tertentu
- b) Cenderung memandang diri kita sebagai pusat dunia
- c) Cenderung menjadikan kita terpengaruh oleh informasi harian
- d) Sikap yang berpegang pada partai, kepercayaan dan keyakinan
- e) Karena Kesalahan simantik (; penggunaan kata yang tidak tepat), kesalahan formal (; kesimpulan yang salah) dan kesalahan empiris (: generalisasi secara serampangan)

**Aliran Empirisme.** Aliran empirisme merupakan kebalikan dari aliran **rasionalisme**. Menurut aliran ini **Sumber** pengetahuan adalah **pengalaman**

**INDERAWI. Cara kerjanya induktif (metode induktif). Aliran ini dibangun oleh Francis Bacon (1210-1292) dan Thomas Hobes (1588-1679) kemudian *Disistematisir* oleh dua tokoh berikutnya, John Locke dan David Hume (Sativa, 2011).**

Pengalaman inderawi sebagai sumber pengetahuan, maka yang perlu dicermati adalah bahwa **Tidak Semua pengalaman bisa menjadi pengetahuan, tapi** hanya pengalaman yang **sudah teruji secara faktual berdasar metode ilmiah** yang bisa menjadi pengetahuan. Di luar itu berarti ada **Common sense** (NALAR/AKAL SEHAT= PEDNADAT AWAM) **tidak bisa menjadi pengetahuan tapi BISA sebagai pertimbangan** sekaligus jika lolos dalam pengujian maka akan menjadi pengetahuan (kebenaran). Namun begitu ada empat jenis common sense yang biasanya digunakan sebagai bahan *pertimbangan* sumber pengetahuan. Keempat common sense yang dimaksud ada dalam gambar berikut.



Bagan. 19. *Common Sense* Sebagai Pertimbangan Sumber Pengetahuan

***Aliran Kritisisme.*** Menurut aliran kritisisme, **Pengetahuan bersumber dari akal dan pengalaman.** Kenapa disebut kritisisme? Karena aliran ini merupakan Moderasi dari dua aliran sebelumnya, yaitu rasionalisme-empirisme awalnya berangkat dari terbangunnya kant dari mimpi rasionalisme tetapi juga tidak bisa menerima empirisme mutlak, karena akan membawa kepada keraguan. Dari sini muncul **syarat-syarat dalam pencapaian kebenaran (KANT).**

Kant berusaha menawarkan perspektif baru dan berusaha mengadakan penyelesaian terhadap pertikaian rasionalisme-empirisme yang dinamakan kritisisme. Untuk itulah ia menulis tiga bukunya berjudul: Kritik der Reinen Vernunft (kritik rasio murni), Kritik der Urteilkraft, dan lainnya. Bagi Kant,

dalam pengenalan indrawi selalu sudah ada dua bentuk apriori, yaitu ruang dan waktu. Kedua-duanya berakar dalam struktur subjek sendiri. Memang ada suatu realitas terlepas dari subjek yang mengindra, tetapi realitas tidak pernah dikenalnya. Kita hanya mengenal gejala-gejala yang merupakan sintesis antara yang diluar (aposteriori) dan ruang waktu (a priori) (Wilardjo, 2015).

Tokoh aliran kritisisme adalah Immanuel Kant (filosof Jerman). Menurutnya, tahapan pencapaian pengetahuan manusia (KANT): 1) Tahap pencapaian **inderawi**, 2) tahap **akal budi**, 3) tahap **rasio/ intelek**. Pada Tahap rasio, proses pengetahuan manusia telah sampai pada kaidah-kaidah asasi yang tidak bisa lagi diruntut dan bersifat mutlak (**idea transendental**.) yang bertugas untuk menarik kesimpulan dari pernyataan-pernyataan pada tingkatan dibawahnya.

Sebagai sebuah aliran pemikiran, maka Kritisisme memiliki ciri-ciri sebaga berikut: (a) Menganggap objek pengenalan itu berpusat pada subjek dan bukan pada objek. (b) Menegaskan keterbatasan kemampuan akal manusia untuk mengetahui realitas dan hakikat sesuatu, akal hanya mampu menjangkau gejala dan fenomenanya saja. (c) Pengenalan manusia terhadap sesuatu diperoleh dari perpaduan antara unsur akal dan pengalaman (Baiti, 2015).

*Aliran Intuitionisme.* Sama seperti aliran kritisisme, aliran intuisiisme juga lahir sebagai kritik terhadap rasionalisme dan empirisme. Menurut aliran ini, **Sumber pengetahuan adalah intuisi** (: intuisi merupakan evolusi pemahan tertinggi secara langsung dan komprehensif tanpa menafikan peran akal dan empiric yang biasanya parsial. Intuisi juga termasuk salah satu kegiatan berpikir yang tidak didasarkan pada penalaran. Jadi, intuisi adalah nonanalitik dan tidak didasarkan atau suatu pola berpikir tertentu dan sering bercampur aduk dengan perasaan. Intuisi merupakan pengetahuan yang langsung, SEKETIKA, yang mutlak dan bukan pengetahuan yang nisbi (**Bergson**). Intuisi bersifat personal dan tidak bisa diramalkan. Sebagai dasar untuk menyusun pengetahuan secara teratur, intuisi tidak dapat diandalkan (Wilardjo, 2015).

Tokoh-tokoh aliran ini adalah Plotinos (205-270 M) dan Henri Bergson (1859-1941). Henri Bergson berpendapat bahwa tidak hanya indera yang terbatas, tetapi akalpun demikian, objek-objek yang kita tangkap itu selalu

berubah. DENGAN INTUISI AKAN DIPEROLEH PENGETAHUAN YANG LEBIH SUPERIOR DAN SEMPURNA.

## b. Origin Problem 2. Cara atau Metode Memperoleh Pengetahuan

Epistemology berangkat dari suatu premis bahwa **sesungguhnya alam semesta tidak berbicara (dalam arti formal)**; ia hanya **memanifestasikan** diri dalam dan **lewat fakta-fakta** saja agar sains dapat berada, **metode-metode** (mekanisme-mekanisme) tertentu **harus diciptakan**, untuk “*menanyai*” alam semesta dan bahkan untuk menerima darinya jawaban-jawaban yang signifikan dan kondusif (Pradipto, 2013). Di sinilah muncul yang namanya metode ilmiah. Dengan metode ilmiah ini maka akan diperoleh kebenaran ilmiah (*scientific truth*). Sifat dari kebenaran ilmiah ini adalah: **tidak mutlak, tidak samad/kekal, melainkan bersifat nisbi (relatif), sementara (tentatif) dan hanya merupakan pendekatan.**

Mengapa kebenaran ilmiah sifatnya terbatas? Hal ini muncul akibat dari: (1) Keterbatasan persepsi, memori, dan penalaran maupun (2) Implikasi saintifik kosmos terhadap pertanyaan-pertanyaan paripurna. Untuk menjamin agar keterbatasan ini tidak menjadi kendala dalam pencapaian kebenaran ilmiah, maka perolehannya harus menggunakan cara tertentu yang tadi disebut metode ilmiah. Oleh karena itu, pembahasan ini akan dimulai dari mengenal apa itu metode ilmiah dan bagaimana prosedurnya.

Metode ilmiah awalnya merupakan istilah dalam tiga kegiatan yang disebut **LOGICO-HYPOTETICO-VERYVICATION**. Metode ilmiah **merupakan** mekanisme atau cara mendapatkan pengetahuan dengan prosedur yang didasarkan pada suatu struktur logis yang terdiri atas tahapan kerja : 1) adanya kebutuhan obyektif, 2) perumusan masalah, 3) **pengumpulan teori**, 4) perumusan hipotesis, 5) **pengumpulan data/informasi/fakta**, 5) analisis data dan 6) penarikan kesimpulan.

Metode ilmiah juga merupakan salah satu komponen dalam rancang bangun Ilmu Pengetahuan, menurut Archi J. Bahm (Muslih, 2016) meliputi:

- a) Adanya **masalah** (Scientific problem)
- b) Adanya **sikap ilmiah** (; keingintahuan, spekulasi, kemauan untuk obyektif, keterbukaan, kemauan untuk menanggapi penilaian atau keputusan dan kesementaraan)

- c) Menggunakan **metode ilmiah**
- d) Adanya **aktivitas**
- e) Adanya **kesimpulan** (:ilmu yg diselesaikan, bukan ilmu sbg prospek
- f) Memberikan **pengaruh** (: ke teknologi; ilmu terapan, ke masyarakat –ke peradaban).

Artinya suatu keilmuan mutlak di dalamnya menghajatkan adanya kehadiran metode ilmiah. Eksistensinya yang sangat penting tersebut menyebabkan metode ilmiah memiliki sifat-sifat khas. Sifat-sifat metode ilmiah yang dimaksud adalah

- a) **Efisien**: penggunaan sumber daya tenaga, biaya, waktu
- b) **Terbuka**: dapat dipakai oleh siapa saja)
- c) **Teruji**: prosedurnya logis dalam memperoleh keputusan

Metode ilmiah sebagai salah satu **cara melakukan verifikasi** kebenaran/ pengetahuan dalam konteks ilmu, selalu bersumber, berasal dan berkaitan dengan **berfikir ilmiah**. Lalu apa itu berfikir ilmiah?

Berfikir ilmiah merupakan **proses berfikir**/pengembangan pikiran yang **tersusun secara sistematis** yang **berdasarkan pengetahuan-pengetahuan ilmiah yang sudah ada** (Eman Sulaeman). Berpikir ilmiah juga bisa dimaknakan sebagai **metode berpikir yang didasarkan pada logika deduktif dan induktif** (Mumuh mulyana Mubarak, SE). Oleh karenanya, metode berpikir ilmiah **tidak lepas dari fakta kejadian alam yang kebenarannya selalu ada hubungannya dengan hasil uji eksperimental**. Jika suatu teori tidak bisa dibuktikan dengan uji eksperimental maka dikatakan bahwa teori itu tidak bisa diyakini kebenarannya karena tidak memenuhi kriteria sebagai sains. (Goldstein, 1980)

Sebagai sebuah metode, maka metode berfikir juga memiliki metode sendiri dalam memperoleh kebenaran/pengetahuan. Metode berfikir ilmiah ada dua, yaitu deduksi dan induksi. Berdasarkan metode berfikir ilmiah ini berarti ada dua pola yang bisa digunakan manusia untuk memperoleh pengetahuan, yaitu pola deduktif dan pola induktif. Pola deduktif menghasilkan jenis pengetahuan apriori, sedang pola induktif menghasilkan pengetahuan aposteriori.

Pola 1. Pola Deduktif. Dalam pola ini pengetahuan diperoleh sebagai

hasil berpikir **rasional**. Ide tentang kebenaran sebenarnya sudah ada, diungkapkan lewat berpikir rasional, terlepas dari pengalaman. Pengetahuan dibangun secara koheren atas landasan-landasan pernyataan yang sudah pasti. Pengetahuan telah ada secara **apriori** dibenak kita. Pemikiran teoritis bersifat **deduktif**. Pengujian diajukan lewat hipotesis.

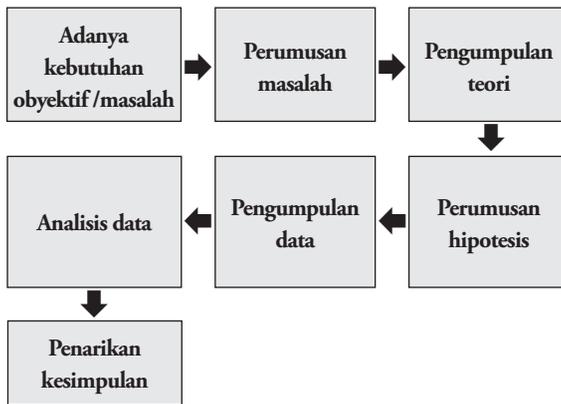
Pola 2. Pola Induktif. Kebalikan dari pola 1, maka pengetahuan diperoleh dari pengalaman (pola pikir empiris). Ide tentang kebenaran berada di alam/kebenaran diungkapkan lewat pengalaman empiris. Pengetahuan dibangun secara korespondensi (persesuaian, kesesuaian) keterangan/pernyataan dengan fakta-fakta (**pengalaman empiris**). Pengetahuan dibangun secara **aposteriori**. Pemikiran teoritis bersifat **induktif**. Pengujian ilmu dimulai dengan fakta dan diakhiri dengan fakta, apapun teorinya.

Selain metode berfikir ada juga sarana berfikir, yaitu sarana yang digunakan untuk berfikir ilmiah adalah logika, bahasa, matematika dan statistika. Bahasa, merupakan Bahasa merupakan **pernyataan pikiran atau perasaan** sebagai alat komunikasi manusia yang terdiri dari kata-kata atau istilah-istilah dan sintaksis (cara menyusun kata-kata menjadi kalimat yang bermakna (Tim Dosen UPI). Fungsi bahasa adalah sebagai alat untuk mengkomunikasikan suatu gagasan kepada orang lain dan **sarana berpikir ilmiah**. Selanjutnya **sarana berfikir ilmiah yang kedua adalah logika**. Logika adalah **sarana berpikir sistematis**, valid dan dapat dipertanggungjawabkan. Berpikir logis adalah **berpikir sesuai dengan aturan-aturan berpikir**. **Matematika** sebagai sarana ketiga merupakan **bahasa yang melambangkan** serangkaian makna dari serangkaian pernyataan yang ingin kita sampaikan. Fungsi matematika sebagai **sarana berpikir deduktif**. Kebalikan dari matematika adalah statistik. Statistik merupakan **sarana berpikir** yang diperlukan untuk **memproses pengetahuan sara ilmiah**. Statistika merupakan pengetahuan untuk melakukan **penarikan kesimpulan induktif** secara lebih seksama. Jadi, Statistik merupakan **sarana berfikir induktif**.

Dengan menggunakan metode ilmiah, maka akan dihasilkan teori ilmiah. Untuk menjadi teori ilmiah ada persyaratan yang harus dimiliki yaitu; (1) Harus **konsisten** dengan **teori sebelumnya**, (2) Harus **cocok** dengan **fakta-fakta empiris** dan (3) Dapat **mengganti teori lama** yang tidak cocok dengan pengujian empiris dan fakta. Hasil tersebut tidak akan diperoleh jika

metode ilmiah tidak digunakan dalam tahapan sebagai berikut:

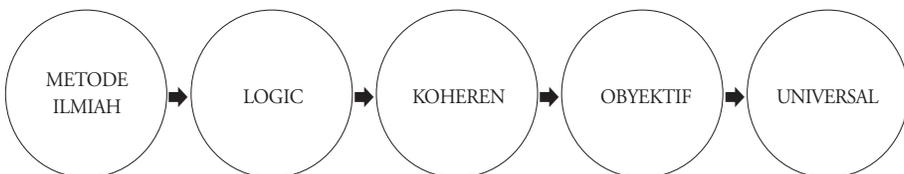
- a) Adanya kebutuhan obyektif (masalah)
- b) Melakukan perumusan masalah
- c) Pengumpulan teori
- d) Perumusan hipotesis
- e) Pengumpulan data
- f) Analisis data dan
- g) Penarikan kesimpulan.



Bagan. 20. Prosedur Metode Ilmiah

Jika dicermati Langkah 1 samapi dengan 3, masuk kategori Logico, Langkah 4 merupakan kategori Hypotetico dan Langkah 5,6, dan 7 merukan Langkah veryvication, itulah mengapa metode ilmiah sama dengan logico-hypotetico-veryvication.

Di luar prosedur ilmiah, ada istilah prosedur memperoleh pengetahuan dalam kajian Ilmu, yang menurut penulis merupakan tingkatan persyaratan yang harus dipenuhi dalam upaya memperoleh pengetahua. Prosedur yang dimaksud adalah metode ilmiah, logic, koheren, obyektif dan universal.



Bagan. 21. Prosedur Pemerolehan Pengetahuan Dalam Kajian IP

**Kedua. Appearance Problem.** Problem kedua ini berkaitan dengan karakter ilmu atau karakter pengetahuan. Pembicaraan tentang karakter ilmu/ pengetahuan berarti berbicara tentang penampilan ilmu/pengetahuan. Oleh karenanya pertanyaan dimulai tentang apa itu sesungguhnya **fakta?** Suatu fakta belumlah tentu suatu realitas (fakta yang nyata). Contoh; patung di/dalam dan depan cermin. Maka yang dimaksud di dalam cermin sebagai fakta, sedangkan patung yang ada di belakang/di luar cermin sebagai realitas. Oleh karena itu tidak setiap fakta merupakan realitas. Tugas pengetahuan/ilmu adalah untuk bisa menangkap realitas/empiric bukan sekedar fakta.

Ada tiga bahasan utama dalam appearance problem atau yang berkaitan dengan karakter pengetahuan, yaitu mengenai bentuk pengetahuan, proposisi dan jenis pengetahuan sendiri.



Bagan. 22. Pembahasan Appearance Problem

Pertama. Appearance Problem 1. Tentang Bentuk Pengetahuan. Setidaknya ada enam bentuk pengetahuan, yaitu: pengetahuan deskripsi, perskripsi, eksposisi pola, rekonstruksi historis, azas ilmiah dan kaidah ilmiah.

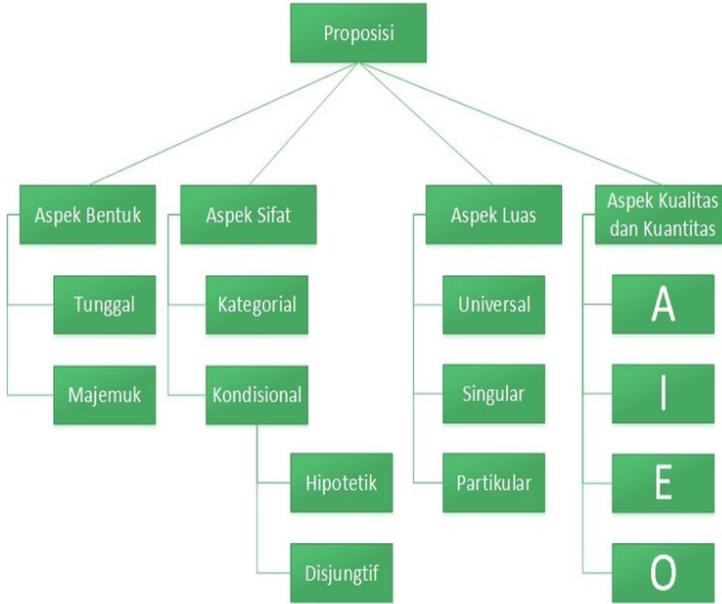


Bagan. 23. Bentuk-Bentuk Pengetahuan

- a) **Deskripsi** = merupakan bentuk pernyataan ilmiah berupa **uraian terperinci**, baik mengenai bentuk, susunan, peranan, serta hal-hal terperinci lainnya dari fenomena atau obyek keilmuan yang bersangkutan. Contohnya dalam ilmu anatomi, biologi, astronomi, dan lain-lain
- b) **Perskripsi**= merupakan bentuk pernyataan ilmiah yang berupa **petunjuk-petunjuk atau ketentuan-ketentuan** mengenai apa yang perlu berlangsung atau sebaliknya dilakukan dalam hubungan dengan suatu obyek keilmuan. Contohnya dalam ilmu-ilmu sosial
- c) **Eksposisi Pola** = merupakan bentuk pernyataan ilmiah yang **memaparkan pola-pola** dalam sekumpulan sifat, ciri, kecenderungan, atau proses lainnya dari fenomena atau obyek keilmuan yang ditelaah. Contohnya Antropologi; pola kebudayaan berbagai suku bangsa, sosiologi; pola-pola perubahan masyarakat
- d) **Rekonstruksi historis**; merupakan bentuk pernyataan ilmiah yang berusaha menggambarkan atau **menceriterakan sesuatu hal pada masa lampau dengan berusaha memberikan penjelasan atau menunjukkan alasan** yang diperlukan bagi pertumbuhan hal dimaksud, baik secara alamiah maupun secara budaya. Contoh: Ilmu Historiografi atau Ilmu purbakala
- e) **Azas ilmiah (azas keilmuan)**; merupakan ragam proposisi ilmiah yang mengandung prinsip-prinsip kebenaran umum berdasarkan fakta-fakta yang telah diamati. Azas ilmiah, dalam ilmu-ilmu sosial = prinsip.
- f) **Kaidah ilmiah (kaidah keilmuan)**; merupakan ragam proposisi yang mengungkapkan keajegan (keteraturan) atau hubungan tertib yang dapat diperiksa kebenarannya di antara fenomena-fenomena. Melalui itu, ia digeneralisasikan sebagai hal yang secara umum berlaku bagi fenomena yang sejenis. Misalnya; Hukum gaya berat dari Ishak Newton atau Kaidah Boyle di dalam ilmu-ilmu kimia bahwa volume suatu gas berubah secara terbalik dengan tekanan bila suhu yang sama tetap dipertahankan. Kaidah, ilmiah, karenanya, seringkali diartikan sebagai suatu pernyataan prediktif dan universal.

Kedua. Appearance Problem 2. Proposisi. Proposisi adalah suatu pernyataan mengenai suatu hubungan antara dua atau lebih konsep. Dalam paradigma positivistic/kuantitatif maka disebut hubungan antara dua variable atau lebih. Sedangkan dalam paradigma kualitatif/naturalistic, proposisi adalah suatu

pernyataan yang terdiri dari dua atau lebih konsep yang dapat dibenarkan atau sebaliknya disangkal



Bagan. 24. Ragam Proposisi

Ketiga. Appearance Problem 3. Jenis Pengetahuan. Jenis-jenis pengetahuan sangat banyak sekaligus sangat beragam bergantung pada sudut pandang dari ahli yang mengemukakan. Menurut Hendrik Rapar, pengetahuan ada 3 (tiga) jenis, yaitu Pengetahuan biasa (common sense), Pengetahuan Ilmu (science) dan Pengetahuan filsafat.

Selanjutnya menurut Burhanudin Salam sedikit berbeda, ia menambahkan satu jenis pengetahuan daripada Hendrik, sehingga pengetahuan menurutnya ada empat jenis, yaitu: Pengetahuan biasa (common sense), Pengetahuan Ilmu (science), Pengetahuan filsafat dan Pengetahuan agama.

Jika dicermati, kedua pendapat di atas dan jika disintesis dengan ragam atau struktur realitas maupun ragam alat/instrumen untuk memperoleh pengetahuan maka jenis-jenis pengetahuan di atas bisa distrukturkan sebagaimana bagan berikut.



Bagan.25. Struktur Pengetahuan

Isi dari pengetahuan adalah kebenaran, maka dalam struktur pengetahuan di atas juga mengandung struktur kebenaran. Menurut Lincon dan Guba, struktur kebenaran (ilmiah) dari tertinggi sampai terendah adalah:

- (a) Kebenaran Metafisik. Kebenaran metafisik merupakan kebenaran yang paling **mendasar dan puncak** dari seluruh kebenaran yang pernah ada (*ultimate truth*). Jenis kebenaran ini **Harus diterima apa adanya** (*taken for granted*), sifatnya Given.
- (b) Kebenaran Etik. Kebenaran yang merujuk pada **perangkat standar moral atau profesional** sebagai pegangan perilaku yang harus dilakukan oleh pemegang jabatan (*code of conduct*)
- (c) Kebenaran Logik. Yang dimaksud kebenaran logic adalah kebenaran **hasil konsensus**, dianggap benar apabila secara matematis konsisten atau koheren dgn yg telah diakui **dalam kebenaran metafisik dan kebenaran etik**.
- (d) Kebenaran Empirik, yaitu kebenaran yang **teruji dan tahan dari kritik** atau falsifikasi (kebalikan dari verifikasi, yaitu pengguguran teori lewat fakta-fakta)

Pendapat yang berbeda tentang struktur kebenaran adalah:

- (a) Aksioma. Aksioma adalah pernyataan yang diterima tanpa pembuktian karena telah terlihat kebenarannya
- (b) Postulat, adalah suatu pernyataan “benar” semata-mata untuk keperluan komunikasi

- (c) Presumsi, yaitu suatu pernyataan yang didukung dengan bukti/percobaan, meskipun tidak konklusif dianggap benar (meskipun kemungkinannya itu tinggi bahwa itu benar)
- (d) Asumsi. Asumsi merupakan anggapan dasar (titik tolak pemikiran) yang dianggap benar oleh peneliti, walaupun kemungkinan kebenarannya tidak tinggi.
- (e) Konsep. Konsep merupakan penggambaran secara abstrak tentang keadaan atau kejadian, baik yang berkaitan dengan fakta maupun hal abstrak (; konstruk)
- (f) Proposisi, yaitu hubungan logis antara dua konsep atau lebih dalam bentuk kalimat pernyataan. Proposisi ada dua jenis. Jenis yang pertama adalah aksioma/postulat, yaitu proposisi yang kebenarannya tidak perlu diragukan lagi/diteliti lagi. Proposisi kedua adalah Teorima, yaitu proposisi yang dideduksikan dari aksioma
- (g) Hukum. Yang dimaksudkan hukum di sini ada dalam konteks ilmu, bukan bidang ilmu. Hukum adalah teori jenis khusus yang menjelaskan seluruh kategori dan menjelaskan hubungannya
- (h) Prinsip. Prinsip adalah asas kebenaran yang menjadi pokok dasar orang berfikir, bertindak dan lain-lain (; kondisi yang harus ada atau dieksekusi. Sama dengan pedoman atau aturan
- (i) Teori. Teori adalah serangkaian asumsi, konsep, konstruk, definisi dan proposisi untuk menerangkan suatu fenomena secara sistematis dengan merumuskan hubungan antar konsep.

Berkaitan dengan struktur kebenaran di atas (yang pertama), maka muncul beberapa teori kebenaran.

Tabel. 6. Ragam Teori Kebenaran

Aliran	Pendapat
Teori Korespondensi	Dikatakan benar bila <b>ada relasi interaksional (koresponden) antara subyek dgn obyek</b> ( <i>knower &amp; known</i> ).
Teori Koherensi	Dikatakan benar bila <b>merujuk (koheren) kepada kebenaran</b> yang sesuai dgn pernyataan <b>sebelumnya</b>
Teori Pragmatisme	Kebenaran <b>tersimpul dalam sesuatu yang fungsional (berguna: pragmatis)</b> bagi kehidupan manusia

Selain jenis-jenis pengetahuan menurut Burhanudin dan Rapar, akan dijumpai juga jenis-jenis pengetahuan dari pendapat berikut. Setidaknya ada 4 (empat) jenis pengetahuan, yaitu:

- a) Pengetahuan **Apriori** adalah pengetahuan yang didapat **tidak tergantung pada pengalaman inderawi** (benar secara Universal). Jika pengetahuan ini dilihat dari kacamata cara memperolehnya, sebagaimana pembahasan dalam origin problem kedua yaitu cara memperoleh pengetahuan, maka ini masuk cara deduktif.
- b) Pengetahuan **Aposteriori**, pengetahuan yang hanya didapat dengan melakukan **observasi dan eksperimen**. Sama dengan jenis pertama, maka ini termasuk pengetahuan yang dihasilkan dengan menggunakan pola induksi.
- c) Knowledge by **Description** adalah pengetahuan tentang **fakta** dan didapatkan dari benda atau kejadian disekitar kita. Ini mirip dengan pengetahuan biasa
- d) Knowledge by **acquaintance** adalah pengetahuan yang diperoleh dengan **pengalaman** atau dengan **perkenalan**. Seperti pengetahuan ilmiah yang didasarkan kepada realitas empiric).

**Ketiga. *Veryfication Problem*. Aspek** pembahasan yang ada dalam epistemology yang ketiga adalah persoalan tentang verifikasi. Verifikasi di sini adalah lawan dari falsifikasi. Verifikasi dilakukan untuk menjamin agar kebenaran atau pengetahuan yang dihasilkan kajian ilmiah benar-benar valid (abash, sohih). Problem ini disebut validasi, yaitu problem mencoba atau lebih tepatnya menguji kebenaran.

Pengetahuan yang benar adalah pengetahuan yang valid, yaitu pengetahuan yang sudah melalui proses verifikasi guna mengetahui mana yang benar dan mana yang tidak benar. Adapun untuk melakukan verifikasi bisa digunakan beberapa cara, yaitu skeptisme, postulat ilmiah dan pengujian secara empiric.

- (a) **Skeptisme** (mengkritisi) = namun, hasilnya belum tentu menghasilkan kebenaran yang diinginkan.
- (b) **Postulat ilmiah (ASUMSI DASAR)** = juga tidak selalu menghasilkan apa yang bener.
- (c) **Pengujian secara empiris** = menggunakan **metode penelitian**= **hasilnya paling akurat**.

Dalam konteks manajemen, verifikasi bisa dilakukan dengan metode penelitian. Metode penelitian manajemen adalah melakukan pengujian atas realitas yang terjadi secara empiris yang menempatkannya dalam konteks penelitian **empiris rasional**, dan sebaliknya (**rasional-empiris**). Yang dimaksud dengan empiris -rasional adalah meneliti gejala/realitas kemudian dihadapkan dengan teori, sehingga memunculkan hipotesis, kemudian hipotesis diuji kebenarannya. Jika hipotesis teruji benar maka hasilnya adalah TEORI Mendukung/Menolak/TEORI BARU. Kebalikannya dengan rasional-empiris, yaitu kegiatan mengkaji teori yang sudah ada terlebih dahulu baru kemudian dihadapkan dengan realitas, maka terbentuk hipotesis, hipotesis ini sebagaimana dalam pengujian pertama juga diuji kebenarannya. Jika hipotesis teruji benar maka akan diperoleh juga hasilnya berupa TEORI TERDUKUNG/DITOLAK/TEORI BARU. Jika terjadi ada teori yang tertolak, maka proses ini disebut sebagai proses falsifikasi, sebagai kebalikannya verifikasi. Falsifikasi dari Karl Raimond Popper sebenarnya adalah kritik atas kelemahan verifikasi. Ia menjadikan falsifikasi sebagai prinsip demarkasi antara ilmu dan bukan ilmu atau antara teori yang *meaningfull* dan yang *meaningless* (Komarudin, 2014).

Setelah cukup Panjang membicarakan tentang epistemology ilmu beserta aspek-aspeknya: sumber pengetahuan, cara mendapatkan pengetahuan, karakter pengetahuan dan verifikasi/validasi pengetahuan, lalu bagaimana dengan epistemology Manajemen dan MPI?

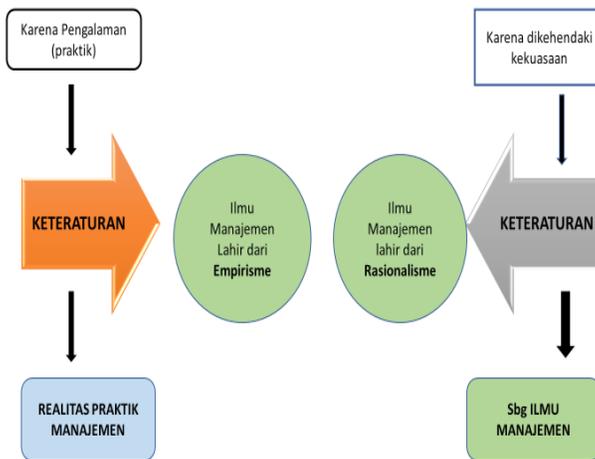
**Pertama. Epistemologi Manajemen.** buku ini adalah buku Pengantar Manajemen, maka kajian filosofis juga dimulai dari kajian filosofisnya manajemen. adapun MPI sebagai tambahan, karena secara parsial juga ada mata kuliah tentang Filsafat MPI yang notabenehnya salah satu basis keilmuannya adalah manajemen.

Sesuai kajian filosofi dalam sub bab ini yaitu tentang epistemology. Maka epistemologinya manajemen adalah sebagaimana ditampilkan secara ringkas dalam bentuk tabel berikut.

Tabel.7. Epistemologi Manajemen

Aspek Epistemologi	Keterangan
Sumber pengetahuan (ORIGIN PROBLEMS)	Sumber pengetahuan: Rasio dan Realitas Empirik
Cara mengetahui (ORIGIN PROBLEMS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prosedur memperoleh Pengetahuan: metode ilmiah; logic, koheren, obyektif, universal (umum)</li> <li>▪ Metode Penelitian Manajemen (Khusus)</li> </ul>

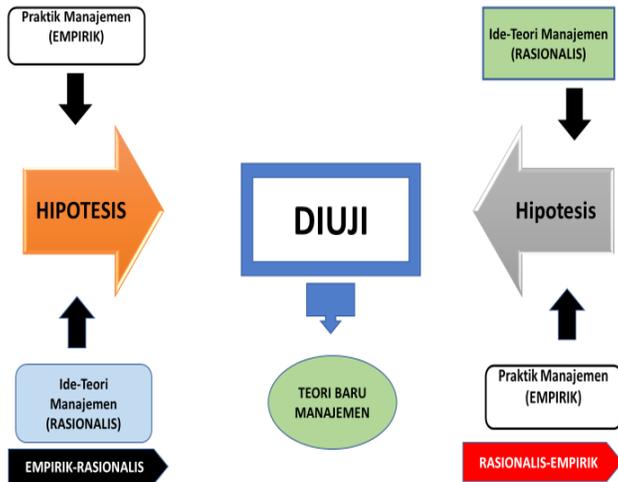
<b>Karakter pengetahuan (APPEARANCE PROBLEMS)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bentuk Pegetahuan: preskriptif (; ada azas, prosedur, ukuran, petunjuk), eksposisi pola (pola budaya organisasi)</li> <li>▪ Proposisi Pengetahuan: azas ilmiah (kebenaran umum berdasarakan fakta yg telah teramati)</li> <li>▪ Jenis Pengetahuan: Pengetahuan Ilmu (Sains) dan Pengetahuan aposteriori.</li> </ul>
<b>Validitas pengetahuan (VERIFICATION PROBLEMS)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pengujian secara empiris (metode Ilmiah/Metode Penelitian)</li> <li>▪ Jenisnya: metode penelitian Raionalis-Empiris dan Empiris -Rasional</li> </ul>



Bagan. 26. Awal dan Kelanjutan Kemunculan Manajemen

Bagan di atas mendeskripsikan awal kemunculan manajemen itu adalah realitas (realitas atas praktik manajemen sebelum menjadi ilmu Manajemen). bahwa di dunia praktek (realitas empiric) ada praktik-praktik yang dijalankan manusia yang menunjukkan adanya “KETERATURAN”. Keteraturan ini yang memunculkan ide lahirnya Ilmu Manajemen dari Empirisme. Selanjutnya, “KERATURAN” juga bisa muncul akibat dikehendaki oleh pihak yang punya wewenang seperti manajer atau pemimpin (maka disebut sebagai Ilmu Manajemen) yang kemunculannya dari Rasionalisme (; muncul akibat khayalan pemikiran atau ide-ide yang muncul di kepala/rasio pemimpin).

Dalam perkembangan selanjutnya Ilmu Manajemen lahir melalui metode Rasionalis-Empiris dan Empiris-Rasionalis.



Bagan. 27. Pengembangan Teori Manajemen Berbasis Empirik-Rasionalis dan Rasionalis-Empirik

Proses verifikasi yang terdiri dari dua macam, memungkinkan manajemen untuk terus dikembangkan yang menghasilkan teori-teori baru. Pada cara yang pertama, Empirik-Rasionalis, peneliti/pengembang memulai penelitian pengembangannya dengan melakukan pengamatan atau penangkapan data dari realitas empiric berupa praktik manajemen, kemudian dihadapkan dengan teori manajemen yang sudah ada (Praktik VS Teori), sehingga dihasilkan hipotesis, hipotesis ini kemudian diuji dan hasilnya akan melahirkan teori-teori baru manajemen. demikian sebaliknya, dengan metode Rasionalis-Empirik, maka peneliti/pengembang melakukan kajian atas -teori-teori manajemen yang sudah ada baru kemudian dihadapkan dengan praktik manajemen di lapangan, dan munculkan hipotesisnya, hipotesis kemudian diuji, hasilnya adalah teori baru manajemen.

**Kedua. Epistemologi MPI.** Dalam melakukan pengembangan teori MPI, salah satu aspek yang bisa digunakan adalah aspek epistemologinya MPI. Lalu seperti apa aspek epistemology MPI dan bagaimana epistemology bisa memfasilitasi bagi munculnya teori baru dalam MPI? Berikut penjelasannya.

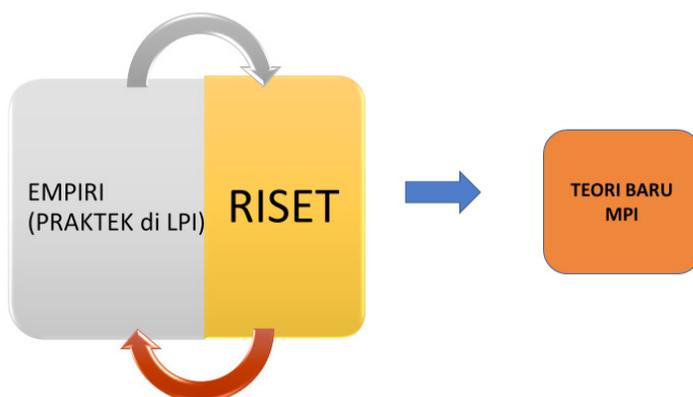
Guna memudahkan pemahaman sekaligus membandingkannya dengan Manajemen, berikut ditampilkan epistemology MPI dengan format tabel yang sama dengan Manajemen.

Tabel. 8. Epistemologi MPI

Aspek Epistemologi	Keterangan
<b>Sumber pengetahuan (ORIGIN PROBLEMS)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sumber pengetahuan: Rasio dan Realitas Empirik</li> <li>▪ Tambahan/ciri: Al Qur'an dan Hadits</li> </ul>
<b>Cara mengetahui (ORIGIN PROBLEMS)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prosedur memperoleh Pengetahuan: metode ilmiah; logis, koheren, obyektif, universal (umum)</li> <li>▪ Metode Penelitian Manajemen (Khusus)</li> </ul>
<b>Karakter pengetahuan (APPEARANCE PROBLEMS)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bentuk Pegetahuan: preskriptif (; ada azas, prosedur, ukuran, petunjuk), eksposisi pola (pola budaya organisasi)</li> <li>▪ Proposisi Pengetahuan: azas ilmiah (kebenaran umum berdasarkan fakta yg telah teramati)</li> <li>▪ Jenis Pengetahuan: Pengetahuan Ilmu (Sains) dan Pengetahuan aposteriori.</li> </ul>
<b>Validitas pengetahuan (VERIFICATION PROBLEMS)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pengujian secara empiris (metode Ilmiah/Metode Penelitian)</li> <li>▪ Jenisnya: metode penelitian Raionalis-Empiris dan Empiris -Rasional</li> <li>▪ Tafsir dan telaah</li> </ul>

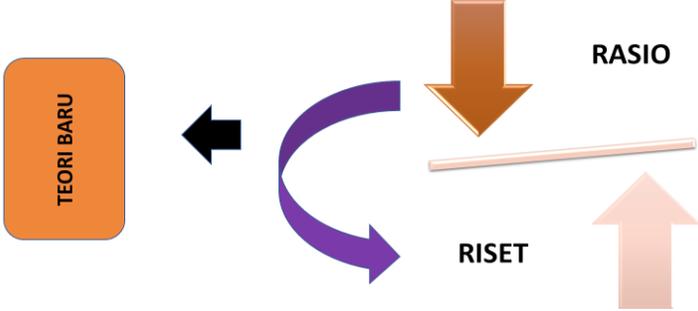
Dari masing-masing aspek epsitemologi MPI tersebut, bagaimana peluang pengembangan teori baru MPI. Dari 3 dan pengembangan menjadi 4 aspek epistemology MPI, masing-masing memberikan peluang besar bagi pengembangan teori baru MPI.

Pertama. Aspek Sumber Pengetahuan MPI. Sumber pertama, empirik. Melalui sumber pengetahuan yang berasal dari **empiri** (praktek2 manajemen Pendidikan di Lembaga Pendidikan Islam) akan selalu memiliki **peluang** untuk **diteliti untuk pengembangan teori MPI baru. Hasilnya juga teori baru MPI.**



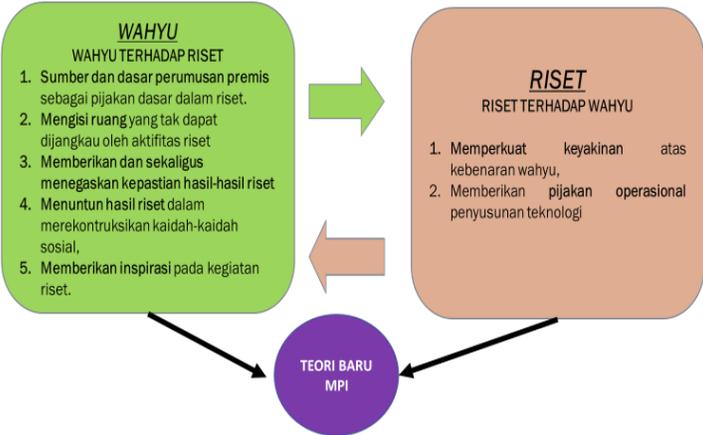
Bagan. 28. Pengembangan Teori MPI Berbasis Sumber Empiri

Sumber kedua MPI adalah Rasio. Melalui sumber pengetahuan yberupa rasio-ide-ide/teori yang sudah ada, juga akan selalu memiliki **peluang** untuk **diteliti/dikaji lagi bagi pengembangan teori MPI baru. Hasilnya juga adalah teori baru MPI.**



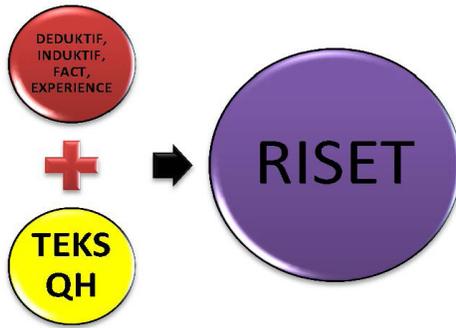
Bagan. 29. Pengembangan Teori MPI Berbasis Sumber Rasio

Melalui sumber MPI yang ketiga: teks Al Qur’an dan Hadits, maka membutuhkan tafsir baru dan diteliti akan menghasilkan teori MPI baru.



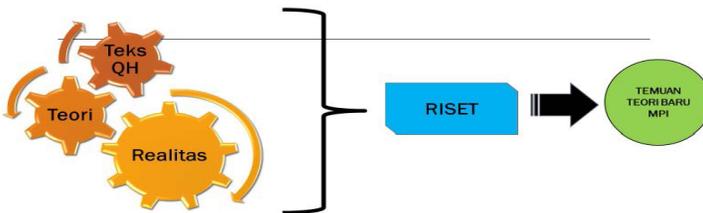
Bagan. 30. Pengembangan Teori MPI Berbasis Al Qur’an dan Hadits

Melalui kemungkinan **lahirnya jenis pengetahuan: Apriori (RASIONAL-DEDUKTIF), Aposteriori (EMPIRIS-INDUKTIF), Description (BY FACT), acquaintance (BY EXPERIENCE) yang DIKORELASIKAN dg TEKS QUR’AN/H maka peluang mengembangkan teori baru MPI besar.**

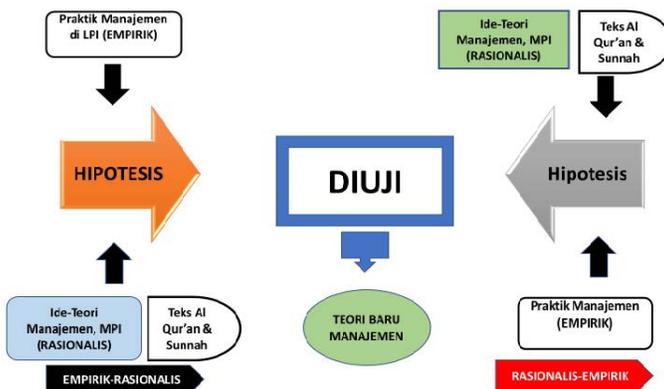


Bagan. 31. Pengembangan Teori MPI Berbasis Karakter/Jenis Pengetahuan

Melalui cara yang digunakan untuk memvalidasi teori, memunculkan peluang lahirnya teori baru MPI. Dalam hal Teknik verifikasi secara Empirik-Rasionalis yang mengutamakan ide pengembangan berangkat dari praktik manajemen di LPI, maupun Teknik rasional-empirik, yaitu dari ide/teori manajemen maupun teori MPI yang sudah ada, kemudian disinergikan dengan kajian/tafsir teks Al Qur'an dan Hadits, kemudian memunculkan hipotesis dan diujikan maka memberi peluang melahirkan teori baru MPI. Visualisasinya ada dalam bagan pengembangan berbasis Teknik verifikasi dan visualisasi detailnya ada dalam bagan pengembangan teori MPI berbasis 2 model verifikasi MPI.



Bagan. 32. Pengembangan Teori MPI Berbasis Teknik Verifikasi



Bagan.33. Pengembangan Teori MPI Berbasis 2 Model Verifikasi MPI

Setelah mencermati komponen-komponen epistemology MPI yang banyak memberikan peluang bagi pengembangan teori dan Ilmu MPI, selain itu dengan melakukan kajian epistemologi MPI juga akan semakin memperkuat bangunan nilai dan memberikan pemahaman yang integral dan komprehensif. Kosekuensi logis dari hal ini menurut Fauzi (Fauzi, 2019:28) adalah:

- 1) Menghilangkan paradigam dikotomik antara ilmu agama dengan ilmu umum, ilmu tidak bebas nilai, tetapi bebas untuk dinilai, mengajarkan agama lewat sisi rasional, dengan penggunaan indera dan akal pada wilayah ilmu, sedangkan pada wilayah wahyu memberikan proses bimbingan akal untuk mewarnai ilmu dengan keimanan dan spiritual.
- 2) Merubah paradigma MPI dari indoktrinasi menjadi partisipatif. Pandangan ini memberikan ruang untuk berpikir kritis, optimis, dinamis, inovatif dan memberikan alasan-alasan yang logis
- 3) Merubah paradigma ideologis menjadi paradigma ilmiah yang berpijak pada wahyu ilahiyah dengan memberikan keleluasaan bagi akal untuk mengkaji dan melakukan observasi yaitu dengan melahirkan pengetahuan berdasarkan (ayat-ayat kaunyah) atas petunjuk-Nya.

## 9. Landasan Aksiologis Manajemen dan MPI

Aksiologi sebagai landasan filosofis terkahir dalam pembahasan ini, secara bahasa berasal dari kata Yunani *Axios* yang berarti Yang bernilai atau berharga dan *Logos* artinya teori/ilmu. Jika digabungkan maka aksiologi bisa dimaknai sebagai teori tentang nilai yang diharapkan/baik dan dipilih.

Secara istilah, Aksiologi diartikan sebagai **teori nilai yang berkaitan dengan kegunaan dari pengetahuan** yang diperoleh. Nilai yang dimaksud adalah **sesuatu yang dimiliki manusia untuk melakukan berbagai pertimbangan** tentang apa yang dinilai. Teori tentang nilai yang dalam filsafat mengacu pada permasalahan **etika dan estetika** (S.Suriasumantri, 1998)

Jadi, karena *Nilai* adalah **sesuatu yang berharga yang diidamkan** setiap insan dan berharga dalam hal ini adalah jika **memiliki kegunaan atau manfaat bagi kehidupan manusia**, maka jika nilai dihubungkan dengan ilmu, **maka ilmu dapat dikatakan bernilai karena menghasilkan pengetahuan yang dapat dipercaya kebenarannya, objektif yang terkaji secara kritik sehingga memberikan kemanfaatan untuk manusia.**

Kajian tentang Nilai ini pula yang telah mengilhami banyak filsuf, misalnya, Plato mengatakan bahwa keindahan, kebaikan, dan kesucian adalah tema penting bagi para pemikir sepanjang zaman. Melihat hal demikian maka setidaknya pembicaraan nilai dalam kajian aksiologi ada di seputar empat persoalan, yaitu sifat, tipe, kriteria dan metafisika nilai.

Pertama. Sifat Nilai. Sifat nilai atau paras nilai didukung oleh pengertian tentang *pemenuhan hasrat*, kesenangan, kepuasan, minat, kemauan rasional yang murni, serta persepsi mental yang erat sebagai pertalian antara sesuatu sebagai sarana untuk menuju *ke titik akhir* atau menuju kepada tercapainya hasil yang sebenarnya.

Kedua. Tipe Nilai. Tipe nilai banyak ragamnya, satu diantaranya adalah yaitu nilai intrinsik dan instrumental. **Nilai INTRINSIK** ialah nilai konsumatoris atau yang melekat pada diri sesuatu sebagai bobot martabat diri (*prized for their own sake*). Contoh: kebaikan dari segi moral, kecantikan, keindahan, dan kemurnian. Adapun **Nilai INSTRUMENTAL** adalah nilai penunjang yang menyebabkan sesuatu memiliki nilai intrinsik (: *Prinsip manajemen bisa diandalkan, kode etik manajemen, standar/ukuran professional dan sebagainya*)

Ketiga. Kriteria Nilai. Kriteria nilai berkaitan dengan Sesuatu yang menjadi **UKURAN NILAI**, Sedangkan kriteria nilai itu banyak, bergantung pada perspektif yang digunakan. Misalkan: ukuran nilai untuk kaum pragmatis tentu akan berbeda dengan kaum hedonis. Jika kaum pragmatis, ukuran nilainya adalah kegunaan, maka kaum hedonis, kesenangan akan dijadikan sebagai ukurannya. Seperti halnya juga manajemen, ukuran nilainya adalah *satisfaction*.

Keempat. Metafisika Nilai. Yang dimaksud dengan metafisika nilai adalah bagaimana **hubungan nilai-nilai tersebut dengan realitas**. Dalam hal ini ada tiga metafisika nilai, yaitu subyektivisme, obyektivisme logis dan obyektivisme metafisik. Subyektivisme adalah nilai itu berdiri sendiri, namun bergantung dan berhubungan dengan pengalaman manusia, Obyektivisme logis adalah Secara obyektivisme logis, nilai itu sesuatu wujud, suatu kehidupan yang logis, tidak terkait pada kehidupan yang dikenalnya dan obyektivisme metafisika adalah nilai dipandang sesuatu yang lengkap, objektif, dan merupakan bagian aktif dari realitas metafisik

Berkaitan dengan nilai/manfaat maka pertanyaan utamanya adalah kapan sebuah ilmu dikatakan bermanfaat?

Pada dasarnya, suatu ilmu dikatakan bermanfaat apabila:

- a) dapat memberikan/mendatangkan kesejahteraan, kemaslahatan dan kemudahan bagi kehidupan manusia.
- b) dapat memberikan informasi tentang kebenaran, baik kebenaran indrawi, kebenaran ilmiah maupun kebenaran agama.
- c) dapat membimbing manusia menjadi orang yang tawadhu' dan memiliki pribadi yang mengenal kegagungan Allah sambil menyadari eksistensinya yang sangat lemah dan terbatas (Juhari, 2019)

Manfaat ilmu secara umum bagi kehidupan manusia, sebagaimana yang disebutkan dalam sumber yang sama, terklasifikasi ke dalam manfaat praktis dan akademik.

Manfaat praktis ilmu pengetahuan antara lain:

- a) Dapat mendatangkan/memberikan kemaslahatan dan kemudahan bagi bagi seluruh sektor kehidupan masyarakat
- b) Dapat mendorong masyarakat mencapai tingkat kemajuan peradaban yang tinggi.
- c) mampu melakukan perubahan gaya hidup dan pola pikir masyarakat, dari gaya hidup konvensional menuju gaya hidup yang lebih terbuka dan modern.

Adapun manfaat akademis, antara lain:

- a) dapat mengembangkan ilmu pengetahuan dalam batasan nilai ontologis. Dalam paradigma ontologi diharapkan dapat mendorong wawasan spiritual keilmuan yang mampu mengatasi bahaya sekularisme terhadap ilmu pengetahuan.
- b) dapat mengembangkan ilmu pengetahuan dalam batasan etimologis, yaitu mampu mendorong perkembangan wawasan intelektual keilmuan yang mampu membentuk sikap ilmiah dan mampu menemukan konsep dan teori-teori baru dalam dunia ilmu pengetahuan.
- c) Dapat mengembangkan ilmu pengetahuan yang bernilai etis, yaitu dapat mendorong terjadinya perubahan perilaku masyarakat, seperti terbinanya pribadi atau masyarakat yang bermoral dan bertanggung jawab.

Dalam konteks aksiologi Manajemen maka pertanyaan bagaimana sifat, tipe, kriteria dan nilai metafisik dari manajemen?

Sifat Nilai. Di dalam mengkaji **Manajemen berkecimpung tentunya dilandasi dengan hasrat untuk mendapatkan kepuasan.**

Dalam **kajian aksiologi MPI** perlu diingatkan kembali bahwa ada tujuan yang berkaitan dengan peruntukan ilmu, termasuk ilmu MPI. Menurut ISLAM, Ilmu pengetahuan tumbuh dan dikembangkan BERTUJUAN untuk : a) melaksanakan misi suci kehidupan yaitu sebagai abdullah (hamba Allah) dan b) Melaksanakan tanggung jawab sebagai khalifatulloh/ fil ardl (wakil Allah di bumi) (QS 51: 59, jo 2 : 30 ) yang menjadi sarana bagi pencapaian kebahagiaan abadi, dunia sampai akhirat/ rahmat bagi alam semesta ( QS 21:107). Disamping itu kajian nilai dalam Islam juga mengklasifikasikan nilai dalam dua rupa, yaitu a) Nilai ilahiah yang terdiri atas nilai ubudiyah dan nilai muamalah dan b) Nilai etik insaniah yang terdiri atas rasional, sosial, individual, ekonomi, politik, biofisik, dan lain-lain (Noeng Muhadjir, 2005) .

Implikasinya bagi MPI, utamanya bagi pengembangan teori MPI supaya bernilai adalah:

- a) Tujuan pengembangan ilmu Pengetahuan dalam Islam adalah sebagai Sarana dalam melaksanakan fungsi Abdullah dan Khalifatullah meraih kebahagiaan dunia – akhirat, maka sepanjang manusia berkehendak untuk selalu memperbaiki kualitas misi tersebut, maka manusia akan selalu berjuang untuk mengembangkan teori-teori baru MPI
- b) Output dari pengembangan teori MPI adalah Kedamaian hati & lingkungan/ kestabilan alam- semesta

Jika dua hal tadi menjadi pedoman bagi pelaku MPI maka teori bahkan praktik MPI menjadi syarat dengan nilai-nilai Islamnya (: Al Qur'an dan Hadits sebagai sistem nilai). Misalkan, dalam menjalankan fungsi MPI seorang pemimpin yang dituntut harus menguasai *conceptual skill, human skill dan technical skill* maupun individu lain dalam organisasi Pendidikan Islam tersebut, dalam menjalankan skill-skill dan peran tersebut harus berdasarkan pada sistem nilai Islam yaitu Al Qur'an dan Hadits, setidaknya dalam konstruk nilai-nilai berikut:

- 1) Nilai ibadah. Terlibat dan menjalankan aktivitas MPI merupakan perwujudan dari ibadah Kepada-Nya (Fauzi, 2019; 30-31). Ingat, pemimpin dan yang dipimpin adalah 'Abdullah

- 2) Nilai ihsan. Artinya Tindakan pemimpin dan individu lain dalam aktivitas manajerial harus melahirkan Tindakan yang efektif dan baik.
- 3) Nilai-nilai amanah. Artinya Tindakan pemimpin dan individu dalam melaksanakan tugasnya di LPI, harus dilaksanakan dengan penuh tanggungjawab.
- 4) Nilai-nilai spiritualitas berupa Islam, Ihsan dan taqwa. Nilai ini menjadi oembimbing serta memberikan kekuatan pada setiap individu untuk mencapai kemuliaan (*ahsani taqwin*) berupa potensi yang positif; akal sehat (*aqlus salfm*), hati sehat (*qalibun salim*), hati yang bersih dan suci (*qalibun munib*) dan jiwa yang tenang (*nafsul mutmainnah*). Potensi tersebut merupakan sumber insani yang memiliki kekuatan yang luar biasa, yaitu sila[ dan perilaku etis. Sikap dan perilaku etis inilah sebagai implementasi dari kekuatan spiritual dan kepribadian setiap hamba Allah yang akan melahirkan nilai-nilai MPI yaitu sika[ istiqamah, ihsan dan amal saleh (Fauzi, 2019: 31).

## 10. Hubungan Nilai, Kehidupan Manusia dan Ilmu

Berdasarkan hal di atas, maka hubungan nilai, kehidupan manusia dan ilmu dalam konteks pengembangan teori MPI sebagaimana deskripsi berikut.

Nilai, kehidupan manusia dan ilmu jelas merupakan entitas yang tidak hanya saling berinteraksi tetapi juga interdependensi.

Pertama. Interaksi Nilai, kehidupan Manusia dan Ilmu. Merujuk Kembali ke pengertian sebagai **sesuatu yang berharga yang** diidamkan setiap insan dan berharga dalam hal ini adalah jika **memiliki kegunaan atau manfaat bagi kehidupan manusia**. Nilai itu bisa berasal dari kehidupan manusia atau dari ide-ide pengembaraan pikiran bebas. Dari istilah ini maka nilai bisa lahir dari kehidupan manusia, sekaligus kehidupan manusia akan bermakna jika diruuihi atau dipengaruhi oleh nilai-nilai baru yang belum ada di masyarakat tersebut. Demikian juga jika nilai ini masuk menjadi pertimbangan untuk kebermanfaatan atau kesejahteraan kehidupan manusia maka Ilmu itu harus bernilai/bermanfaat.

Kedua. Interdependensi Nilai, Kehidupan Manusia dan Ilmu. Keberadaan nilai tanpa implementasi di kehidupan manusia tidak akan menurunkan nilai itu sendiri, demikian juga kehidupan manusia tanpa nilai maka tidak akan bermakna/ bernilai. Di sini lah maka ada ketergantungan antara nilai dengan kehidupan

manusia. Demikian juga nilai dengan ilmu. Ilmu secara filosofis memiliki kajian aksiologi yang itu berhubungan dengan nilai/kebermanfaatan ilmu. Siapa yang memanfaatkan ilmu? adalah manusia yang ada dalam kehidupan manusia. Ilmu tanpa kemanfaatan/nilai maka ilmu tidak bermakna. Kehidupan manusia tanpa ilmu juga akan menurunkan kemanusiaannya manusia.

## BAB III

# SEJARAH PERKEMBANGAN MANAJEMEN

### A. Administrasi dan Manajemen

#### 1. Sekilas Asal

Sebelum masuk pada pembahasan sejarah perkembangan manajemen, mencermati batasan atau definisi tentang administrasi dan manajemen menjadi sangat penting untuk disajikan terlebih dahulu, utamanya dengan menjelaskan perbedaan diantara keduanya, serta apa yang menjadi sumber perbedaannya. Namun karena definisi manajemen sudah disajikan di bab pertama dan biar tidak *redundant*, maka pada bab ini yang akan disampaikan hanyalah batasan administrasinya. Beberapa pendapat juga disajikan tentang pihak yang menyamakan atau justru pihak yang membedakannya. Kemudian pada pembahasan sejarah perkembangan manajemen, maka akan otomatis terlihat secara ilmiah kapan mulai muncul perbedaan antara administrasi dan manajemen.

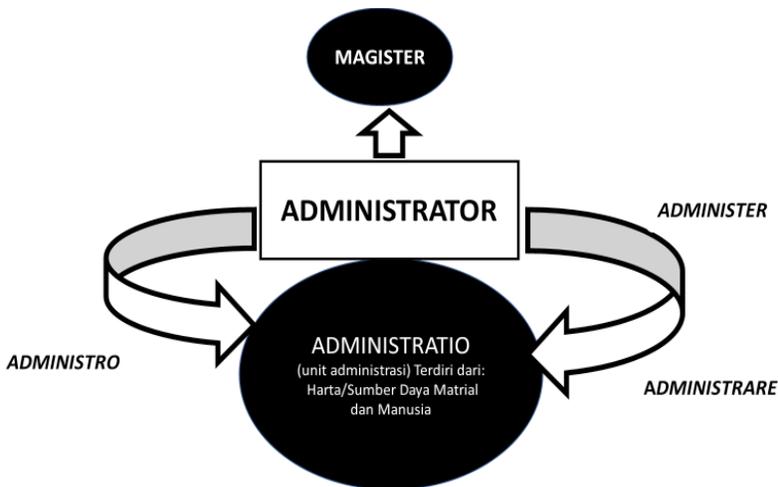
Administrasi secara etimologi berasal dari kata *administration* (Inggris) yang bentuk infinitifnya adalah *to administer* yang diartikan sama *to manage* (mengelola) atau *to direct* (menggerakkan). Jika ditelusuri dari bahasa Belanda berasal dari kata *administratie* yang bisa bermakna *bestuur* (manajemen dari kegiatan organisasi), *stelselmatige verkrijging en verweking van gegeven* (tatausaha) (Silalahi, 2007). Dari bahasa Inggris dan bahasa Belanda inilah maka administrasi ada yang menyamakan dengan manajemen, dan ada yang membedakannya menjadi lebih sempit yaitu tata usaha.

Masih dalam sumber yang sama, jika ditelusuri dari sejarah, maka kata administrasi sudah muncul di zaman Romawi, antara lain seperti yang tercantum dalam tabel.

Tabel. 9. Ragam Istilah Administrasi Zaman Romawi

Istilah	Arti
<i>Administrator</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengurus, pengelola, pemimpin.</li> <li>• Seseorang yang mendapatkan kepercayaan untuk melakukan tugas dari seprang pemilik harta kekayaan untuk mengurus semua kesatuan harta kekayaan berikut personil dalam satu organisasi.</li> </ul>
<i>Administer</i>	Pembantu, abdi, kaki tangan, penganut; melayani, menaati
<i>Administration</i>	Pemberian bantuan, pemeliharaan, perlakuan, pelaksanaan, pimpinan, pemerintahan, pengelolaan
<i>Administro</i>	Memimpin, mengemudikan, mengatur, membantu, mengabdikan, memelihara, menguruskan
<i>Administrare</i>	Menyelenggarakan tatausaha (registrasi, inventarisasi, pembukuan, dokumentasi, korespondensi, kearsipan)

Untuk lebih mudah memahami penggunaan istilah-istilah dalam tabel, berikut diilustrasikan dalam gambar yang satu ini.



Bagan.34. Alur Istilah Dalam Administrasi

Gambar atau bagan di atas mengilustrasikan bahwa ada *ADMINISTRATIO* atau unit administrasi, nama lainnya adalah organisasi yang isinya ada harta kekayaan (sekarang disebut sumber daya matrial organisasi) dan manusia (sumber daya manusia/SDM) yang dipimpin oleh *ADMINISTRATOR* atau pemimpin, yang diberi amanah oleh *MAGISTER* atau pemilik *administration* (istilah sekarang Yayasan atau badan penyelenggara). Administrator dalam menjaga amanah yang sudah diberikan kepadanya menjalankan 3 aktivitas, yaitu; 1) *ADMINISTER* (; melayani, menaati sesuai kebijakan Magister), 2) *ADMINISTRARE*

(menyelenggarakan tata usaha, mulai dari registrasi, inventarisasi, pembukuan, dokumentasi, korespondensi dan kearsipan) dan 3) *ADMINISTRO* (memimpin, mengemudikan, mengatur) untuk mempertanggungjawabkan amanah tersebut kepada magister.

Berdasarkan ilustrasi di atas, maka administrator dalam hal ini, jika meminjam istilahnya Prajudi Atmosudirjo, sesungguhnya telah melaksanakan *OVERALL MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION* (Silalahi, 2007: 3-4). Jika di Indonesia ada pereduksian istilah administrasi yang sempit sebagai tatausaha karena dipopulerkan oleh penjajah Belanda yang menggunakan istilah *administeren* (ketatausahaan) yang notabene-nya pekerjanya adalah para inlander (orang pribumi/Indonesia) yang pada zaman itu hanya bisa sampai level mengurus pekerjaan ketatausahaan, seperti registrasi, pembukuan dan seterusnya.

Demikian penelusuran asal mula atau hal-hal yang berkaitan dengan istilah administrasi dari aspek bahasa dan sejarah. Untuk melengkapi penelusuran sebagai pangkal persamaan maupun perbedaan antara administrasi dan manajemen, akan dilakukan dengan menganalisis terminologi administrasi (karena manajemen sudah di bab 1).

Berikut disarikan beberapa definisi administrasi dari beberapa ahli (Silalahi, 2007: 9-11), diantaranya:

- a. The Liang Gie. Administrasi adalah segenap rangkaian kegiatan penataan terhadap pekerjaan pokok yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam Kerjasama mencapai tujuan tertentu.
- b. Stephen P. Robbins. Administrasi adalah keseluruhan proses dari aktivitas-aktivitas pencapaian tujuan secara efisien dengan dan melalui orang lain
- c. John M. Pfiffner. Administrasi bisa didefinisikan sebagai mengorganisasikan dan menggerakkan sumber daya manusia dan material untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
- d. Ulbert Silalahi. Administrasi adalah kegiatan kerjasama yang dilakukan sekelompok orang berdasarkan pembagian kerja sebagaimana ditentukan dalam struktur dengan mendayagunakan sumberdaya -sumberdaya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Keempat definisi administrasi tersebut, jika disandingkan dengan salah satu definisi manajemen, misalnya dari Harsey and Blanchard, "*management is a process of working with and through individuals and groups and other resources to accomplish*

*organizational goals*”, maka akan terlihat persamaannya. Sama-sama ada sumber daya yang digunakan, menggunakan orang atau kelompok orang dan ada tujuan yang akan dicapai. Banyak definisi lain yang menyamakan administrasi dengan manajemen, tetapi karena membandingkan, maka yang banyak dicari adalah aspek perbedaannya sebagaimana analisis komponensial dalam salah satu teknik analisis data penelitian, mencari perbedaan di atas persamaan.

## **2. Perbedaan dan Sumber Perbedaan**

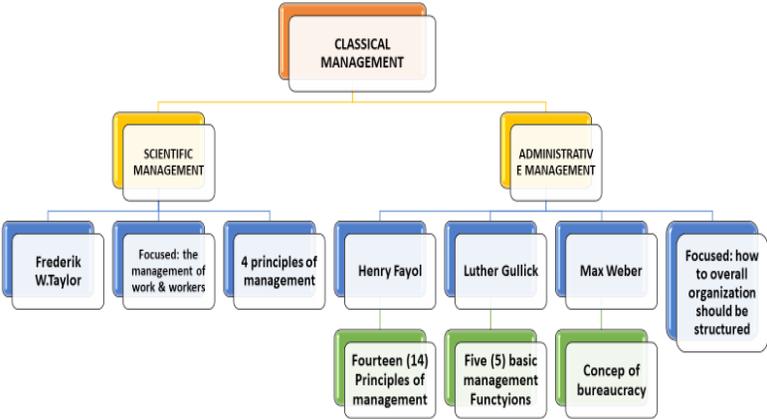
Perbedaan dari administrasi dan manajemen akan terlihat jika bisa mencermati dari mana sumber perbedaan tersebut. Setidaknya yang menjadi landasan perbedaan adalah a) filosofi, b) cakupan/ruang lingkup yang diurus, dan c) titik fokus yang diprioritaskan.

*Pertama.* Filosofi. Administrasi yang sudah muncul zaman Romawi ada dalam dunia pemerintahan berkaitan dengan pelayanan (; ingat istilah *administere* (melayani, menaati) atau *administrator* (pemimpin yang hakikatnya melayani kepentingannya magister). Sedangkan manajemen lahir dari dunia usaha yang memiliki filosofi berbeda dengan pemerintahan. Sehingga secara filosofis, administrasi berorientasi *services* (melayani) sedangkan manajemen berorientasi profit (keuntungan). Perbedaan ini tentunya akan membawa implikasi bagi praktik (; Pratik dari Ilmu) yang berbeda. Jika menggunakan istilah administrasi, maka administrator yang notabenehnya pemimpin hakikatnya adalah pelayan bagi yang dipimpin (anggota organisasi) maupun pengguna jasa/produk organisasi tersebut atau pelanggan eksternal. Sebaliknya jika menggunakan istilah manajemen, maka keuntungan menjadi orientasinya, baik keuntungan dalam pengertian material maupun lainnya (jika diterapkan dalam organisasi nonprofit, seperti Lembaga Pendidikan), bisa berupa keuntungan *benefit*.

*Kedua.* Cakupan/ruang lingkup yang diurus. Yang diurus administrasi adalah semua sumber daya organisasi, baik yang berbentuk manusia (; *man*, berupa pimpinan/manajemen, bawahan/anggota), maupun material (*money, material, methods, machine, market, minute, information*), sedangkan yang diurus manajemen adalah manusianya,. Artinya manajemen fokus mengurus manusia yang akan mengurus sumber daya manusia dan sumber daya organisasi yang berbentuk non manusia. Manajemen sumber daya manusia, mengurus manusianya yang ditugaskan administrator untuk mengurus manusia yang ada dalam organisasi. Manajemen sarana prasarana, mengurus manusia yang

mendapatkan tugas mengurus sarana prasarana. Manajemen Kurikulum, mengurus manusia yang akan mengurus kurikulum dan sebagainya. Dari sini maka cakupan administrasi lebih luas karena mengurus sumber daya manusia dan sumber daya non manusia, sedangkan manajemen hanya mengurus sumber daya manusia.

*Ketiga.* Titik fokus. Pada periode klasik (manajemen klasik), manajemen terpecah menjadi dua kubu, yaitu manajemen ilmiah (*scientific management*) dan manajemen administrasi (*administration management*) (Lunenburg and Ornstein, 2004). Manajemen ilmiah dengan tokoh utamanya Frederick W. Taylor yang menghasilkan 4 prinsip manajemen yang sangat terkenal, menfokuskan pekerjaannya hanya pada manajemen pekerjaan dan pekerja (*the management of work and workers*). Artinya titik fokus kerja manajemen adalah manusianya (otomatis dengan pekerjaan manusia). Sedangkan pada manajemen administrasi dengan 3 tokoh utamanya, yaitu: 1) Henry Fayol, dengan sumbangannya berupa 14 prinsip manajemen, 2) Luther Gullick dengan 5 fungsi manajemen dan 3) Max Weber dengan konsep birokrasi dalam organisasi, ketiganya menfokuskan diri pada pembahasan: *how to overall organization should be structured*. Ini berarti pekerjaan utama administrasi adalah bagaimana menstrukturkan semua (komponen) organisasi (; yang jelas bukan hanya manusia saja). Dalam konsep ini muncul pembagian tugas administrator ada dalam wilayah kebijakan semua hal dalam organisasi, sedangkan manajemen adalah pelaksana atau penterjemah kebijakan. Sehingga urusan administrasi jauh lebih luas dari urusan manajemen.



Bagan.35. Perbedaan Fokus Administasi dan Manajemen

## B. Perkembangan Manajemen

Membicarakan sejarah sesuatu ibarat melihat kecelakaan bus karena ban belakang sebelah kanan pecah. Artinya bergantung “keaslian kejadiannya” tetapi tetap berdasarkan perspektif para saksi mata yang melihatnya, sedangkan saksi mata tidak bisa melihat dari semua sisi. Saksi pertama bisa melihat dari sudut depan, maka tidak terlihat penyebab ban belakang pecah. Saksi kedua, melihat dari samping kiri yang juga tidak bisa melihat penyebab terjadinya kecelakaan. Saksi ketiga, melihat dari belakang bus, yang memiliki peluang untuk melihat penyebab kecelakaan adalah karena ban pecah. Demikian juga dengan saksi keempat yang melihat kejadian dari samping kanan bus, juga relatif melihat dan tahu penyebab terjadinya kecelakaan. Terakhir adalah saksi mata kelima, yang melihat kejadian dari atas bus (pada saat kejadian saksi berada di tebing/bukit/pesawat dan sejenisnya yang bisa melihat kejadian dari atas). Jenis saksi mata kelima ini juga relative kecil kemungkinannya untuk bisa melihat penyebab terjadinya kecelakaan.

Dari ilustrasi ini, maka biasanya akan muncul banyak “versi” sejarah. Lalu bagaimana tingkat kebenarannya? Jawabnya adalah bergantung pada kemampuan menggali data sebanyak-banyaknya dari berbagai sumber dan dari berbagai metode dan menganalisisnya secara kritis. Demikian pula halnya dengan sejarah manajemen. Setidaknya analisis akan berguna untuk meminimalisir celah kelemahan yang ada di masing-masing perspektif, sehingga analisis yang baik ada dari berbagai sudut/perspektif (analisis komprehensif).

Dalam pembicaraan sejarah perkembangan manajemen juga demikian, banyak perspektif, beragam pendapat, yang masing-masing memiliki derajat tingkat akurasi tertentu.

*Pertama.* Membagi perkembangan manajemen menjadi tiga periode, yaitu; 1) perkembangan awal manajemen (1200an sM) yang ditandai dengan adanya praktik manajemen seumur peradaban manusia, 2) manajemen ilmiah (1900an-1920) yang ditandai munculnya Federick Winslow Taylor ( 1856-1915) sebagai Bapak Manajemen Ilmiah dan 3) manajemen modern yang ditandai dengan munculnya Bapak Manajemen Modern yaitu Henry Fayol) (Wijaya dan Rifa'i, 2016: 11-14). Pembagian ini hanya berhenti sampai kemunculan manajemen modern awal. Artinya pasca hingga saat ini, dalam perspektif pendapat ini masuk ke masa manajemen modern.

*Kedua.* Faletihan (2010) membagi periodisasi perkembangan manajemen dalam dua masa: 1) Praktik manajemen sebelum Abad Masehi (Manajemen Alamiah) atau Manajemen Tradisional, 2) Manajemen sebagai ilmu (Manajemen Modern), yang terbagi menjadi: a) manajemen ilmiah (*scientific management*), b) teori organisasi klasik (*classical theory*); manajemen dengan orientasi tugas, c) manajemen dengan orientasi hubungan manusia (*behavioral school*). Klasifikasi ini juga hanya berhenti di manajemen modern, walaupun di dalamnya masih dibedakan lagi tetapi juga sama, sudah berhenti sampai dengan manajemen hubungan manusia.

*Ketiga.* Pendapat yang ketiga ini membagi sejarah perkembangan manajemen menjadi tiga tahapan, yaitu: a) tahapan pra sejarah, b) tahapan sejarah dan c) zaman modern (Siagian, 2014).

Yang menarik dari ketiga pendapat di atas sama-sama mengakui periode pertama perkembangan manajemen sebagai periode praktik manajemen. pendapat pertama menyebutnya sebagai: perkembangan awal manajemen (1200an sM) yang ditandai dengan adanya praktik manajemen seumur peradaban manusia, pendapat kedua sebagai: Praktik manajemen sebelum Abad Masehi (Manajemen Alamiah) atau Manajemen Tradisional dan pendapat ketiga sebagai: tahapan pra sejarah. Artinya ketiga pendapat di atas mengakui bahwa sejarah perkembangan manajemen dimulai dari praktik manajemen dalam kehidupan manusia. Artinya keberadaan manajemen dalam wujud praktik manajemen merupakan realitas empirik yang tak terbantahkan, namun belum diolah menjadi sebuah ilmu. Manajemen cenderung menjadi praktik yang menyesuaikan dengan penguasaan si pelakunya, sehingga di tahap ini sesungguhnya manajemen juga disebut sebagai seni, seni dari manajer dan administratornya. Praktiknya akan cenderung berbeda mengikuti gaya dan penguasaan pelakunya. Oleh karena itu, pada tahap pertama ini manajemen bisa diartikan sebagai praktik/seni/empirik manajemen. Manajemen pada waktu itu memang belum memenuhi seluruh unsur ilmu, tetapi baru satu unsur yang ada yaitu realitas empirik.

Pada tahapan pertama ini, realitas empirik tentang praktik manajemen yang tak terbantahkan adalah: a) pada masa Mesir kuno, manajemen/administrasi berkontribusi dalam pembangunan piramida, b) di Mesopotamia ada penggunaan logam sebagai alat tukar menukar dalam perdagangan, c) di Babylonia ada taman bergantung, d) di Tiongkok Kuno ada sistem administrasi kepegawaian (*merit sistem*), kode etik kepegawaian, ketentuan administrasi negara (*rule of public*

*administration*) dan undang-undang dasar Chow (*the constitution of Chow*) dan administrasi pertanian, e) di Yunani Kuno dengan konsep demokrasinya dan f) di Indonesia, pembuatan Candi Borobudur.

Kemudian pada tahapan kedua, pendapat pertama menyebut sebagai fase: manajemen ilmiah (1900an-1920) yang ditandai munculnya Federick Winslow Taylor (1856-1915) sebagai Bapak Manajemen Ilmiah, pendapat kedua sebagai: Manajemen sebagai ilmu (Manajemen Modern), yang terbagi menjadi: a) manajemen ilmiah (*scientific management*), b) teori organisasi klasik (*classical theory*); manajemen dengan orientasi tugas, c) manajemen dengan orientasi hubungan manusia (*behavioral school*) dan pendapat ketiga sebagai: tahapan sejarah. Pendapat pertama dan ketiga sama-sama menempatkan periode atau babak baru dan penulis menyebutnya sebagai “Babak Evolutif” dari manajemen sebagai praktik berubah menjadi manajemen sebagai ilmu. Keduanya sama-sama menempatkan dimulainya babak baru manajemen sebagai ilmu (: ilmu yang ilmiah) dan menempatkan Bapak manajemen Ilmiahnya adalah Frederick Winslow Taylor, karena kontribusinya yang besar pada tahun 1886 dengan gerakan yang sangat terkenal yang disebut sebagai Gerakan Manajemen Ilmiah (*Scientific Management Movement*). Di mana dengan adanya gerakan ini, maka ada perubahan besar berupa: a) berakhirnya status administrasi dan manajemen sebagai seni semata, tetapi mulai berstatus ganda, yaitu dengan diakuinya juga administrasi dan manajemen sebagai ilmu pengetahuan dan b) berakhirnya tahap sejarah dalam perkembangan administrasi dan manajemen dan tibanya zaman modern dalam administrasi dan manajemen. berbeda dengan pendapat kedua yang langsung menempatkan manajemen sebagai ilmu namun juga sebagai ilmu dalam konteks modern. Hal ini terjadi, karena pendapat kedua hanya secara garis besar membagi periode perkembangan manajemen hanya dari dua aspek, yaitu manajemen tradisional sebagai praktik atau seni saja dan manajemen sebagai ilmu, tetapi detail setelah menjadi ilmu tidak terklasifikasi dalam perspektif ilmiah dan modern. Artinya dari ketiga pendapat tersebut sebenarnya sama-sama mengakui keberadaan manajemen sudah menjadi Ilmu. Alasan selanjutnya kenapa pendapat kedua menempatkan manajemen ilmiah dan manajemen modern dalam satu klasifikasi manajemen sebagai ilmu? Hal ini antara lain juga didasarkan pada masa yang sama, Taylor berkontribusi mengangkat manajemen dari praktik menjadi Ilmu (; Bapak Manajemen Ilmiah) melalui penelitiannya yang mengambil subyek penelitian adalah para pelaksana dan pimpinan tingkat rendah yang dilakukannya

untuk mempertinggi efisiensi perusahaan dalam meningkatkan produktivitas para pekerja dengan hasil penelitiannya adalah *time and motin study* yang dituangkan dalam tulisan yang berjudul *The Principle of Scientific Management*, di dalamnya ada **4 prinsip manajemen ilmiah**. Di sisi lain, Fayol yang kemudian berkontribusi dalam pengembangan manajemen modern (: Bapak Manajemen Modern atau Bapak Teori Administrasi) ternyata juga melakukan penelitian tetapi dengan subyek yang berbeda yaitu kelompok pimpinan tingkat atas dari suatu organisasi, dengan fokus penelitiannya tentang sebab-sebab kegagalan perusahaan mencapai tujuannya. Hasil penelitiannya dituangkan dalam buku yang berjudul *Administration Generale et Industrielle* di tahun 1916 yang menghasilkan **15 prinsip manajemen modern** (Lunenburg and Ornstein, 2004). Keduanya sama-sama sudah berada dalam konteks manajemen sebagai ilmu.

Yang ketiga, dari ketiga pendapat maka pendapat pertama dan ketiga sama-sama menempatkan masa di mana manajemen sudah mulai masuk ke babak selanjutnya yaitu manajemen modern. Namun begitu, pendapat kedua sebenarnya sudah memasukkan masa manajemen modern juga ada dalam tahap kedua, jadi sudah melingkupi juga. Fase perkembangan manajemen modern ini, ketiganya sama-sama tidak lengkap masuk dalam perkembangan manajemen kontemporer. Hal ini bisa saja terjadi mengingat ada batas waktu saat penulisan/ pembagian periode perkembangan manajemen ini.

Berdasarkan kajian beberapa pendapat dan sumber di atas, maka sejarah perkembangan manajemen bisa dikelompokkan menjadi dua periode besar, yaitu: 1) periode I. Periode manajemen sebagai praktik/seni dan 2) periode II. Periode manajemen sebagai ilmu. Periode pertama dan kedua ada dalam garis demarkasi manajemen sebagai praktik/seni dengan manajemen sebagai ilmu berupa awal kelahiran manajemen ilmiah dan manajemen modern. Di titik ini pula ada yang membedakannya menjadi masa manajemen ilmiah dan manajemen modern.

*Periode I. Manajemen Sebagai Praktik/Seni.* Periode ini ditandai dengan bukti-bukti praktik manajemen masa mesir kuno, yunani kuno, Tiongkok kuno, babilonia, mesopotamia. Karena sifatnya praktik, dan praktik ini tetap memiliki tujuan, yaitu tercapainya tujuan tertentu dari praktik tersebut, maka masa ini disebut pula sebagai masa manajemen sebagai seni. Seni dalam pengertian ini, sebagaimana dijelaskan dalam bab 1 adalah seni dalam arti luas bukan seni dalam arti sempit, yaitu KUAŠT/SENI, sebagai lawan dari KUNDE/ILMU, artinya *keahlian, kemahiran, kemampuan* serta *keatrampilan* dalam menerapkan prinsip,

metode dan teknik dalam menggunakan sumber daya organisasi secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan, tetapi *tidak bisa ditelusuri* saluran ilmunya dan sistematika biasanya. Masa ini secara waktu terjadi dari masa pra sejarah sampai dengan 1 M.

*Periode II. Manajemen Sebagai Ilmu.* Masa ini secara waktu dimulai di fase sejarah atau tepatnya ketika ada gerakan manajemen ilmiahnya Taylor di tahun 1886 M dan Fayol sebagai Manajemen Modern atau Teori Administrasi sampai dengan sekarang di mana manajemen semakin bercabang, beranting menjadi banyak ilmu manajemen terutama manajemen terapan. Di periode ini pula mulai bermunculan berbagai aliran atau madzhab manajemen. dengan kata lain periode II ini terbagi menjadi:

- 1) Manajemen Klasik (1886-1945an), yang terbagi menjadi 2: a) manajemen ilmiah (*scientific management*) dan b) manajemen modern atau manajemen administratif (*administrative management*). pada bagian pertama dimulai dari Frederick W Taylor (1856-1915) dengan Time and Motion Studies, Piecework pay sistem, Empat Prinsip dasar Manajemen Ilmiah, kemudian Frank Gilberth (1868-1924) dan Lilian Gilberth (1878-1972) dengan Efisiensi dalam Produksi, Psikologi Industri, dan Manajemen SDM, dilanjut Henry L Gantt (1861-1919) dengan Empat Gagasan Peningkatan Manajemen, Gantt Chart nya dan Harrington Emerson (1853-1931) dengan 14 Prinsip Efisiensinya. Selanjutnya pada bagian periode Perspektif Manajemen Administrasi dimulai dari tokoh utamanya yaitu Henry Fayol (1841-1925) dengan 14 Prinsip Manajemen modern, Lyndall Urwick (1891-1983) dengan Panduan Manajemen (Managerial Guidelines) dan Max Weber (1864-1920) dengan teori Birokrasi dalam Organisasi.
- 2) Manajemen *Human Relation* (1945an-1959an). Masa ini dimulai dari Hawthorne Studi (Elton Mayo: perilaku manusia dalam situasi kerja), HUGO MUNSTERBERG (penerapan psikologi dalam peningkatan produksi: Mendapatkan orang yg cocok, Menciptakan kondisi kerja yg baik, dan Memotivasi karyawan) dan Teori Relasi Manusia (Hirarki Kebutuhan dari Abraham Maslow dan Teori X dan Y dari Douglas Mc Gregor)
- 3) Manajemen *behaviorist* (1959an) atau manajemen perilaku. Pengembangan human relation, seperti dan Teori Perilaku Kontemporer seperti Perhatian pada perilaku pekerja yang disebabkan oleh faktor psikologis, sosiologis,

antropologis, dan lain sebagainya serta melahirkan konsentrasi ilmu Perilaku Organisasi.

- 4) Manajemen Kuantitatif (1940-1960an) (Griffin, 2004). Manajemen ini, terbagi dalam Manajemen Sains dan Manajemen Operasi. Pada manajemen sains Pengenalan penggunaan model matematis dalam kegiatan bisnis dan industri, seperti penentuan jumlah Teller dalam sebuah Bank (kasus Bank of England), peramalan atas volume penjualan, dan lain sebagainya. Adapun pada manajemen operasi sebagai lanjutan dari manajemen sains menfokuskan pada pendekatan kuantitatif untuk peningkatan efisiensi dan Dikenalnya pendekatan Analisa *Break Even*, *Queuing Theory*, dan lain-lain. Ciri utama dari manajemen kuantitatif adalah empat aspek yang terkait, yaitu: (a) aplikasi statistik, (b) optimalisasi model, (c) sistem informasi dan (d) simulasi komputer (NN, 2017).
- 5) Manajemen Kontemporer (1990an sd sekarang) (Griffin, 2004). Manajemen kontemporer adalah pengetahuan manajemen (*management knowledge*) yang dibangun pas (fit) dengan paradigma yang mencerminkan karakteristik lingkungan bisnis terkini (Mulyadi, 2013). Manajemen kontemporer terbagi dalam *system approach* dan *contingency approach*. Manajemen dipandang sebagai sistem terbuka yang berinteraksi dengan lingkungannya dalam proses mengubah input (sumber daya manajemen) menjadi output (barang dan jasa). Sedangkan dalam pendekatan kontingensi dimaknai sebagai situasi itu berbeda sehingga harus dipergunakan cara yang berbeda untuk mengatasi masalah manajemen dan manager perlu memahami situasi-situasi yang berbeda dan menetapkan cara yang tepat untuk mengatasinya. Berbeda dengan pendapat Mulyadi, adalah Griffin, ia mengklasifikasi sendiri manajemen perspektif sistem dan muncul di tahun 1950 sd 1960an, sedangkan manajemen perspektif kontingensi di tahun 1960 sd 1980an. Sedangkan manajemen kontemporer di tahun 1990an sd sekarang dengan tokoh Senge, Covey, Peter, Porter, Adams, Kotler dan Hamel.

Terlepas dari rujukan tentang pembagian periode perkembangan manajemen dari awal sampai sekarang yang belum lengkap, masing-masing periode (kecuali praktik manajemen) akan dibahas detailnya dalam evolusi teori manajemen. Jadi sudah masuk teori manajemen, artinya pula sudah dalam periode manajemen sebagai ilmu, bukan dalam pengertian lain. Evolusi teori manajemen juga

sesungguhnya ada dalam konteks sejarah tetapi, yang difokuskan adalah adanya perjalanan perubahan teori dari setiap masa tersebut. Inilah yang dimaksudkan evolusi teori manajemen.

### C. Evolusi Teori Manajemen

Sebelum menelisik teori-teori manajemen seperti apa yang sudah mengalami perkembangan secara evolutive, butuh disepakati dulu yang dimaksudkan evolusi di pembahasan ini adalah teorinya. Artinya manajemen yang sudah menjadi ilmu. Jadi sedikit berbeda dengan sejarah perkembangan manajemen yang dimulai dari praktik manajemen.

Proses perkembangan (; evolutive) atas teori manajemen hingga saat ini bisa dilihat dari lima sisi yaitu:

1. *Dominan*, yaitu aliran yang muncul karena adanya aliran lain. Pengkajian dari masing-masing aliran masih dirasakan bermanfaat bagi pengembangan teori manajemen.
2. *Divergensi*, yaitu dimana ketika aliran masing-masing berkembang sendiri-sendiri tanpa memanfaatkan pandangan aliran-aliran lainnya.
3. *Konvergensi*, yang menampilkan aliran dalam satu bentuk yang sama sehingga batas antara aliran menjadi kabur. Perkembangan seperti inilah yang sudah terjadi sekalipun bentuk pengembangannya tidak seimbang karena masih terlihat bentuk dominan dari satu mazhab terhadap yang lain.
4. *Sintesis*, berupa pengembangan menyeluruh yang lebih bersitat integrasi dari aliran-aliran seperti yang kemudian tampil dalam pendekatan sistem dan kontingensi.
5. *Proliferasi*, merupakan bentuk perkembangan teori manajemen dengan munculnya teori-teori manajemen yang baru yang memusatkan perhatian kepada satu permasalahan manajemen tertentu (Dalimunthe, 2003).

Wren dan Bedeian (2009) membagi evolusi pemikiran manajemen dalam empat fase, yaitu pemikiran awal, era manajemen sains, era manusia sosial, dan era modern. Klasifikasi teori manajemen diantaranya:

1. Aliran klasik: Aliran ini mendefinisikan manajemen sesuai dengan fungsi-fungsi manajemennya. Perhatian dan kemampuan manajemen dibutuhkan pada penerapan fungsi-fungsi tersebut.

2. Aliran perilaku: Aliran ini sering disebut juga aliran manajemen hubungan manusia. Aliran ini memusatkan kajiannya pada aspek manusia dan perlunya manajemen memahami manusia.
3. Aliran manajemen Ilmiah: aliran ini menggunakan matematika dan ilmu statistika untuk mengembangkan teorinya. Menurut aliran ini, pendekatan kuantitatif merupakan sarana utama dan sangat berguna untuk menjelaskan masalah manajemen.
4. Aliran analisis sistem: Aliran ini memfokuskan pemikiran pada masalah yang berhubungan dengan bidang lain untuk mengembangkan teorinya.
5. Aliran manajemen berdasarkan hasil: Aliran manajemen berdasarkan hasil diperkenalkan pertama kali oleh Peter Drucker pada awal 1950-an. Aliran ini memfokuskan pada pemikiran hasil-hasil yang dicapai bukannya pada interaksi kegiatan karyawan.
6. Aliran manajemen mutu: Aliran manajemen mutu memfokuskan pemikiran pada usaha-usaha untuk mencapai kepuasan pelanggan atau konsumen

Pendapat berikutnya terkait evolusi teori manajemen adalah Wren dan Bedeian (2009) (Indartono, TT: 23-24) membagi perkembangan pemikiran manajemen dalam empat fase, yaitu pemikiran awal, era manajemen sains, era manusia sosial, dan era modern. Keempatnya terklasifikasi dalam 6 teori manajemen yang menunjukkan adanya evolusi teori, yaitu: teori aliran klasik, aliran perilaku, aliran manajemen ilmiah, aliran analisis sistem, aliran manajemen berdasarkan hasil dan aliran manajemen mutu.



Bagan. 36. Evolusi Teori Manajemen Menurut Wren & Bedeian

Pokok-pokok teori manajemen berdasarkan keenam aliran tersebut bisa disimak dalam tabel berikut.

Tabel.10. Teori Manajemen Perspektif Aliran

Aliran	Pokok Teori
Aliran Klasik	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definisi manajemen sesuai dengan fungsi-fungsi manajemennya.</li> <li>Perhatian dan kemampuan manajemen dibutuhkan pada penerapan fungsi-fungsi tersebut.</li> </ul>
Aliran Perilaku/ Hubungan Manusia	Menekankan aspek manusia dan perlunya manajemen memahami manusia
Aliran Manajemen Ilmiah	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pendekatan kuantitatif merupakan sarana utama untuk menjelaskan masalah manajemen</li> <li>Menggunakan matematika dan statistika untuk mengembangkan teorinya</li> </ul>
Aliran Analisis Sistem	Fokus pada masalah yang berhubungan dengan bidang lain untuk mengembangkan teorinya
Aliran Manajemen Berdasarkan Hasil	Fokus pada hasil-hasil yang dicapai oleh manajemen, bukan kepada interaksi kegiatan karyawannya
Aliran Manajemen Mutu	Fokus pada usaha untuk mencapai kepuasan pelanggan/konsumen

Berdasarkan empat pendapat di atas, maka jika dianalisis menggunakan pendekatan waktu maka dihasilkan evolusi manajemen sebagaimana penjelasan tabel berikut.

Tabel.11. Evolusi Teori Manajemen Perspektif Waktu (Indartono, TT: 31-32)

Periode	Aliran Manajemen	Contributor
1770 -1860	KLASIK	Robert G. Owen Charles Babbage
1870 -1930	MANAJEMEN ILMIAH	F.W. Taylor Frank & Lillian Gilberth H.G. Gantt H. Emerson
1900 – 1940	TEORI ORGANISASI KLASIK	H. Fayol J.D. Mooney M.P. Follet C.I. Banard
1930-1940	HUBUNGAN MANUSIA	E. Mayo F. Roethlisberger
1940-sekarang	MANAJEMEN MODERN	Masloew Mc Gregor Shien Mc Clelland Dale Drucker W. Edward Deming Joseph Juran dll

Jika dicermati berdasarkan kemunculan dan pengaruh aliran manajemen, maka bisa dikritisi bahwa selama satu periode dari 1870 – 1940an lahir 3 aliran/ madzhab manajemen yaitu manajemen ilmiah, teori organisasi klasik dan hubungan manusia.

Selanjutnya, untuk memperoleh gambaran utuh, berikut disajikan tabel yang menunjukkan pola perubahan evolutive dari teori manajemen dalam perspektif aliran maupun waktu.

Tabel.12. Ragam Evolusi Teori Manajemen

Aliran	Teori Pokok	Kelemahan	Perubahan
MANAJEMEN ILMIAH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pembagian kerja, spesialisasi untuk meningkatkan produktivitas</li> <li>• Sistem seleksi dan pengembangan ilmiah pekerja menimbulkan kesadaran akan pentingnya latihan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja.</li> <li>• Adanya desain kerja memudahkan para manager untuk menetapkan suatu cara terbaik dalam melaksanakan pekerjaan</li> <li>• Asumsi: manusia adalah makhluk sosial yang memiliki kebutuhan aktualisasi diri</li> <li>• Muncul berbagai teori motivasi (Maslow, X, Y dll)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kelemahan dalam aplikasi, seperti:</li> <li>• Penggunaan teknologi untuk peningkatan produktivitas menjadi penyebab: a) mengurangi penggunaan tenaga kerja manusia, b) tenaga kerja sebagai salah satu factor produksi kurang mendapatkan perhatian kebutuhan dan personalitanya sehingga berdampak pada kepuasan kerja yang rendah.</li> <li>• Para pekerja bekerja monoton sehingga stress dan berakibat produktivitas stagnan bahkan bisa menurun</li> <li>• Produktivitas dan kepuasan kerja menjadi semakin kompleks dari pemikiran semull (yang tadinya bisa ditingkatkan melalui pemenuhan kebutuhan manusia sebagai makhluk sosial).</li> <li>• Point pertama dibuktikan: 1) konsep makhluk sosial tidak menggambarkan secara lengkap individu-individu pekerja di tempat kerjanya, 2) perbaikan kondisi kerja dan kepuasan kerja karyawan ternyata tidak memberikan</li> </ul>	<p>Maka nanti akan melihat aspek kemanusiaan para pekerja, sehingga muncul manajemen berdasar human relation</p> <p>Kebutuhan manusia yang sangat beragam (tidak cukup diperhatikan lingkungan kerja &amp; kepuasan kerjanya) dan berubah sangat cepat mengilhami munculnya aliran manajemen modern yang memandang bahwa tidak ada satu cara pun / satu</p>
MANAJEMEN HUMAN RELATION			

		dampak signifikan bagi peningkatan produktivitas, 3) lingkungan sosial hanya menjadi salah satu factor yang berkontribusi bagi peningkatan produktivitas.	pendekatan pun yang paling tepat untuk seluruh situasi agar produktivitas meningkat.
<b>MANAJEMEN MODERN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konsep utamanya teori perilaku dan manajemen kuantitatif.</li> </ul>	•	

(Priyono, 2007: 8-16)

Selain Priyono, Indiarjo juga melakukan klasifikasi aliran manajemen dan mengidentifikasi pokok pikiran teori manajemennya sebagaimana tampak dalam tabel berikut.

Tabel.13. Pokok Pikiran Teori Manajemen

<b>Aliran/Madzhab Manajemen</b>	<b>Pokok Pikiran</b>
Teori Perilaku	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisasi sebagai suatu keseluruhan dan pendekatan manager individual untuk pengawasan harus sesuai dengan situasi</li> <li>Pendekatan motivasional yang menghasilkan komitmen pekerja terhadap organisasi sangat dibutuhkan</li> <li>Manajemen sebagai harus sistematis dan pendekatan yang digunakan harus dengan pertimbangan secara hati-hati</li> <li>Manajemen Teknik dapat dipandang sebagai suatu proses Teknik secara ketat (peranan prosedur dan prinsip)</li> </ul>
Teori Kuantitatif ( <i>Management science</i> / manajemen ilmiah; Ilmu Manajemen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perhitungan manajemen didasarkan pada perhitungan-perhitungan yang dapat dipertanggungjawabkan keilmiahannya</li> <li>Setiap pemecahan masalah manajemen harus didasarkan pada kegiatan-kegiatan riset ilmiah, riset operasional, teknik-teknik ilmiah (: kegiatan penganggaran modal, manajemen aliran kas, pengembangan strategi produk, perencanaan program, pengembangan SDM dan sebagainya)</li> <li>Prosedur pendekatan kuantitatif/ilmu manajemen: 1) merumuskan masalah, 2) menyusun model matematik, 3) mendapatkan penyelesaian dari model, 3) menganalisis model dan hasil yang diperoleh dari model, 4) menetapkan pengawasan atas hasil-hasil, dan 5) mengadakan implementasi kegiatan</li> </ul>
Pendekatan Sistem Manajemen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manajemen dipandang sebagai sistem terbuka yang berinteraksi dg lingkungannya dalam proses mengubah input (sumber daya manajemen) menjadi output (barang dan jasa).</li> </ul>
Pendekatan Kontingensi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Situasi itu berbeda sehingga harus dipergunakan cara yang berbeda untuk mengatasi masalah manajemen</li> <li>Manager perlu memahami situasi-situasi yang berbeda dan menetapkan cara yang tepat untuk mengatasinya</li> </ul>

(Priyono, 2007:18) dan (Indartono, TT: 31-32)

Tabel.14. Teori Manajemen Perspektif Paradigma Klasik, Transisional dan HRM  
Adaptasi Sitepu (2011)

Paradigma	Aliran	Teori
<b>Klasik</b>	Aliran Klasik & Manajemen Saintifik/ Ilmiah	<p><b>Teori Umum Klasik &amp; Manajemen Saintifik</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) <i>Organisasi dijalankan oleh otoritas manajemen.</i> Karyawan adalah alat untuk melaksanakan rencana manajemen. Implikasinya komunikasi organisasi adalah sebagai alat kontrol manajerial dan koordinasi proses organisasi.</li> <li>2) Teori saintifik dan klasik meyakini bahwa <i>orang berperilaku menurut model rasional dan ekonomi.</i> Motivasi utama bekerja adalah uang. Motivasi sosial dan politik dalam perilaku organisasi dianggap tidak relevan atau merugikan bagi keefektifan organisasi. Sistem struktur dan fungsi organisasi yang rasional akan mengurangi efek buruk atas konflik kelompok, persaingan pribadi, dendam, perjuangan kekuasaan, dan egosime.</li> <li>3) Masing-masing teori memajukan resep agar <i>organisasi</i> didesain menyerupai mesin.</li> </ol>
		<p><b>Teori Manajemen Saintifik-Frederick Taylor</b></p> <p><b>Fokus Teori:</b> Studi saintifik dan desain proses kerja (detail teknik pada kerja produksi). Prinsip-prinsip yang dikemukakannya mengacu pada masalah <i>efisiensi kerja</i>, dan juga menawarkan rekomendasi mengenai <i>struktur organisasional dan proses</i>.</p> <p>Empat ide Taylor:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) <i>Ada satu cara terbaik untuk melakukan pekerjaan</i>, contohnya: studi waktu dan Gerakan dapat mempersingkat langkah dan jumlah waktu yang dibutuhkan untuk mengerjakan tugas dengan efisien. Eksperimen dapat menentukan kondisi pekerjaan fisik yang akan meningkatkan produktivitas.</li> <li>2) <i>Personil harus diseleksi secara saintifik.</i> Seseorang harus memilih dan menugaskan orang lain menurut keterampilannya atau potensial bagi pengembangan keterampilan.</li> <li>3) <i>Pekerja harus dihargai dengan insentif yang sesuai</i> dengan apa yang mereka hasilkan. Upah yang didasarkan atas jumlah jam kerja tidak tepat, bukan karena perbedaan dalam produktivitas individu melainkan kebutuhan ekonomi adalah faktor penting yang menjadi motif seseorang untuk bekerja.</li> <li>4) <i>Pekerjaan harus dibagi</i> sehingga <i>manager</i> merencanakan pekerjaan dan pekerja mengikuti rencana. Dalam skemanya, Taylor menggambarkan bahwa setiap aspek diawasi oleh “functional foreman” yang berbeda.</li> </ol>
		<p><b>Teori Manajemen Umum-Henry Fayol</b></p> <p><b>Teori Utama:</b> Menekankan pada <i>prinsip-prinsip dasar struktur organisasi dan praktik manajemen.</i></p>

		<p><b>14 prinsip</b> yang mendasar bagi desain dan struktur organisasi:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Divisi kerja.</li> <li>2) Otoritas dan tanggungjawab.</li> <li>3) Disiplin,</li> <li>4) Kesatuan perintah.</li> <li>5) Kesatuan arahan.</li> <li>6) Menomorduakan kepentingan individu.</li> <li>8) Sentralisasi.</li> <li>9) Rantai skalar.</li> <li>10) Keteraturan.</li> <li>11) Keadilan.</li> <li>12) Stabilitas dalam kedudukan.</li> <li>13) Inisiatif.</li> <li>14) <i>Esprit de corps</i> (perasaan setia dan saling hormat menghormati).</li> </ol>
		<p><b>Teori Birokratik-Weber</b></p> <p><b>Teori Umum:</b></p> <p>Max Weber mengambil isu dari pandangan Henry Fayol. Weber membedakan antara otoritas yang melekat/inheren (kekuasaan tradisional, yang mungkin tidak sah) dengan otoritas yang sah (diperoleh, dihormati, berdasarkan norma-norma, rasional, dan legal). <i>Otoritas yang legal</i> inilah yang kemudian menjadi landasan terbentuk apa yang disebut Weber sebagai <b>"birokrasi"</b>.</p> <p>Menurut Weber, birokrasi merupakan konsep ideal bagi organisasi modern. Dalam organisasi yang kompleks dibutuhkan kecepatan, ketepatan, kepastian, dan kontinuitas.</p>
		<p>Semua hal tersebut dapat dicapai jika organisasi didesain sebisa mungkin seperti mesin.</p> <p>6 ciri dasar birokrasi:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Sistem hierarki otoritas yang jelas</li> <li>2) Divisi kerja berdasarkan spesialisasi.</li> <li>3) Sistem aturan yang lengkap mencakup hak, tanggungjawab, dan kewajiban personal.</li> <li>4) Prosedur yang sempurna untuk performa kerja.</li> <li>5) Impersonalitas (bukan perseorangan) dalam hubungan organisasional manusiawi.</li> <li>6) Seleksi dan promosi personal atas dasar kompetensi teknikal.</li> </ol>
		<p><b>Teori Administrasi-Marry Parker Follet</b></p> <p><b>Teori Dasar:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Prinsip saling memberikan respon. Interaksi manusia selalu mencakup pengaruh Bersama dan simultan</li> <li>3. Tujuan dari integrasi yaitu kondisi yang harmonis dari penggabungan hal-hal yang berbeda, yang membentuk hal baru, entitas baru.</li> </ol>

<p><b>Transisional</b></p>		<p><b>Teori Utama/Fokus:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5) Cara membangun dan menjaga demokrasi melalui integrasi perbedaan, persaingan kepentingan. Agar terjadi integrasi maka dibutuhkan representasi dari karyawan. Representasi ini disebutnya sebagai partisipasi. Jadi, karyawan dan para manajer tergabung di dalam sebuah <i>joint committee</i> di mana melalui inilah akan diperoleh pengetahuan khusus dan pengalaman dari masing-masing pihak.</li> <li>6) kekuasaan disalahgunakan tidak hanya oleh kapitalis. Pihak manajemen memiliki hak guna menentang setiap upaya dari serikat (pekerja, aktivis politik, dsb) untuk mengambil alih kekuasaan. Menurutnya, para reformis, pelaku propaganda, dsb bermaksud untuk menekan orang lain guna memperoleh apa yang mereka pikir baik.</li> <li>7) Pokok pemikiran Follet pada perkembangannya akan menjadi landasan konsep bagi pemikir yang mengembangkan pendekatan pengembangan sumber daya manusia.</li> </ol>
		<p><b>Teori Otoritas dari Chester Barnard</b></p> <p><b>Latar Belakang:</b></p> <p>Barnard merasa bahwa teori-teori klasik mengenai organisasi telah gagal dalam menjelaskan perilaku organisasi yang telah ia alami sebelumnya. Barnard kemudian mengajukan tiga (3) area untuk menutupi kekurangan pada teori- teori klasik, yaitu perilaku individu, pemenuhan (<i>compliance</i>), dan komunikasi (Daniels, Spiker, dan Papa, 1997).</p> <p>Barnard mengatakan bahwa organisasi adalah sistem orang, bukan struktur-struktur yang diawasi dengan mesin. Menurut Barnard, keberadaan sebuah organisasi (sebagai sistem kooperatif) tergantung pada kemampuan manusia untuk berkomunikasi dan kemauan mereka untuk melayani dan berusaha untuk suatu tujuan bersama. Oleh karena itu, fungsi eksekutif adalah mengembangkan dan memelihara sistem komunikasi.</p>
		<p><b>Teori Utama:</b></p> <p>Otoritas adalah sebuah fungsi kerelaan untuk berjalan bersama-sama. Ia mengajukan seperangkat premis-premis yang kemudian dikenal sebagai Teori Penerimaan Otoritas. Premis-premis tersebut, yaitu:Empat (4) kondisi yang harus dihadapi sebelum seseorang menerima pesan sebagai sesuatu yang otoritatif (berwenang):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Seseorang dapat dan memahami pesan.</li> <li>b) Seseorang yakin, pada saat keputusan, bahwa pesan tidak inkonsisten dengan tujuan organisasi.</li> <li>c) Seseorang yakin, pada saat keputusan berlanjut, bahwa pesan tersebut sesuai</li> <li>d) dengan kepentingan personalnya secara keseluruhan.</li> <li>e) Seseorang mampu secara mental dan fisik</li> <li>f) untuk patuh terhadap pesan.</li> </ol>

	<b>Behavioral Theories</b>	<p><b>Teori <i>Human Relations</i> dari Elton Mayo</b></p> <p>Teori Utama:          Ia menentang prinsip-prinsip manajemen saintifik dengan menyatakan bahwa proses komunikasi interpersonal, dinamika kelompok, dan sikap serta nilai anggota organisasi merupakan hal yang lebih penting dibandingkan struktur dan desain organisasi, dalam menentukan efektivitas organisasi.</p>
		<p><b>Fungsi Eksekutif dari Chester Barnard</b></p> <p>Teori sama dengan yang di atas (transisional)</p>
	<b>Sistem-Theories</b>	<p><b>Teori Sosial Sistem dari Elihu Katz dan Kahn</b></p> <p>Katz dan Kahn menjelaskan bahwa sebagian besar interaksi kita dengan orang lain adalah tindakan komunikatif (verbal dan nonverbal, ucapan dan diam). Teori sistem menyadari bahwa sebuah kondisi yang diatur membutuhkan pengenalan terhadap pemaksaan dan pembatasan untuk mengurangi komunikasi acak pada saluran yang sesuai untuk mencapai tujuan organisasi.</p>
		<p><b><i>Ad-Hocracy</i> dan Teori Buck Rogers (Alfin Toffler)</b></p> <p>Buck Rogers merupakan karakter fiksi yang melakukan eksplorasi luar angkasa. Terinspirasi dari cerita petualangan tokoh fiksi tersebut, Alfin Toffler menulis mengenai <i>future shock</i> dan konsekuensi yang tak terhindarkan yang diakibatkan oleh perubahan yang begitu cepat di seluruh aspek kehidupan. Tulisan Toffler tersebut diberi judul “Organizations: The Coming Ad-hocracy.”</p> <p>Ciri-ciri birokrasi baru yang disebut sebagai <i>ad-hocracy</i>, seperti: bergerak cepat, kaya informasi, sangat aktif, berubah secara konstan, diisi oleh unit-unit yang tidak abadi dan individu yang sangat <i>mobile</i>. Di dalam <i>ad-hocracy</i>, adalah kerja itu sendiri, masalah yang diatasi, tugas yang diselesaikan yang menarik komitmen pegawai, daripada organisasi. Beberapa <i>ad-hocracies</i> diawali dengan istilah <i>associate</i> (siapa yang bekerja sama dengan). <i>Ad-hocracy</i> meningkatkan kemampuan adaptasi organisasi; namun merengangkan kemampuan adaptasi orang.</p>
		<p><b>Teori Fusi dari Bakke dan Argyris</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Bakke berpendapat bahwa, untuk beberapa tingkatan, organisasi memengaruhi individu, dan pada saat yang bersamaan individu juga memengaruhi organisasi. Oleh karena itu, individu menentukan karakteristik dari organisasi, dan setiap posisi harus unik sebagaimana orang-orang yang mendudukinya. Selain itu, setiap posisi di dalam organisasi dimodifikasi sesuai dengan kepentingan individu-individu tersebut.</li> <li>2) Argyris (kolega Bakke) kemudian melanjutkan apa yang sudah dilakukan oleh rekannya tersebut. Ia berpendapat bahwa terdapat ketidaksesuaian atau inkompatibility antara kebutuhan pegawai yang matang dengan persyaratan formal organisasi. Seringkali tujuan organisasi tidak sesuai/ bertentangan dengan tujuan pribadi karyawan. Akhirnya, karyawan</li> </ol>

	<b>Human Relations Theory</b>	<p>merasa frustrasi sebagai akibat dari ketidaksesuaian tersebut. Ini berdampak pada perginya beberapa orang karyawan, dan beberapa orang mungkin tetap tinggal dan beradaptasi, sementara ada juga yang tetap tinggal namun menurunkan standar kerjanya dan menjadi apatis dan cuek. Dengan adanya gambaran konflik ini, orang diajari agar tidak mengharapkan kepuasan dari pekerjaan.</p>
		<p><b>Teori Linking Pin dari Likert.</b></p> <p>Konsep <i>linking pin</i> yaitu satu kelompok yang tumpang tindih. Setiap supervisor adalah anggota dari dua kelompok: pemimpin kelompok yang lebih rendah dan anggota dari unit yang lebih tinggi. Fungsi supervisor sebagai penjepit yang menghubungkan, mengkaitkan kerja kelompok terhadap kelompok lain pada level berikutnya. Struktur ini menghasilkan hubungan kelompok dengan kelompok, kebalikan dari orang ke orang. Struktur organisasi yang seperti ini juga mendukung orientasi ke atas. Namun, konsep ini juga dipandang cenderung memfasilitasi apa yang terjadi di struktur klasik, birokratis. Pola hierarki, hubungan atasan dan bawahan, seringnya berfokus pada hubungan ke bawah (<i>downward</i>). Proses komunikasi yang terjadi di dalam konsep ini juga cukup berbelit-belit, sehingga tindakan kelompok tampak lambat. Kelambatan ini bisa diatasi dengan partisipasi dan kontribusi dalam perencanaan, komunikasi yang lebih terbuka dan komitmen dari masing-masing anggota struktur.</p>
<b>Human Resources Development</b>		<p><b>Hierarki Kebutuhan dari Abraham Maslow</b></p> <p>Ada lima kebutuhan:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Kebutuhan fisiologikal: makanan, oksigen, serta kebutuhan dasar lainnya (sandang, pangan)</li> <li>2) Kebutuhan akan rasa aman: perlindungan dari bahaya, bebas dari ancaman.</li> <li>3) Kebutuhan sosial akan cinta, kasih sayang, afiliasi, dan penerimaan.</li> <li>4) Kebutuhan dihargai untuk status, harga diri.</li> <li>5) Kebutuhan aktualisasi diri (potensi seseorang sebagai makhluk hidup). Kebutuhan aktualisasi diri adalah yang paling abstrak dan berada pada level yang paling tinggi.</li> </ol>
		<p><b>Teori X dan Teori Y dari Douglas McGregor</b></p> <p>Dauglas McGregor melanjutkan kemungkinan pengembangan hierarki kebutuhan dari Maslow. Ia mencoba melihat kemungkinan menghubungkan antara kebutuhan yang lebih tinggi tingkatannya dengan motivasi pekerja.</p> <p>Menurut McGregor, kunci untuk menghubungkan aktualisasi diri dengan pekerjaan terletak dalam kepercayaan manajerial terhadap bawahan.</p> <p>Beberapa ciri <i>manager</i> yang masuk dalam Teori X, yaitu mereka yang percaya bahwa karyawan tidak suka bekerja dan akan berusaha sebisa mungkin untuk menghindarinya. Karyawan menilai pengawasan di atas segalanya, tidak menyukai tanggung jawab, dan membutuhkan orang lain untuk mengontrol dan mengarahkan mereka. Teori X membawa pada kecurigaan, pengawasan yang sangat ketat, dan atmosfer tindakan hukum.</p>

		<p><i>Manager</i> pada Teori Y percaya bahwa kerja adalah sesuatu yang alamiah seperti bermain. Karyawan ingin bekerja. Dibandingkan <i>manager</i> pada Teori X, <i>manager</i> pada Teori Y lebih dapat mengembangkan iklim kepercayaan terhadap karyawan yang dibutuhkan untuk perkembangan sumber daya manusia.</p>
		<p><b>Empat Sistem dari Likert</b></p> <p>Likert berpendapat bahwa terdapat empat (4) tipe dasar orientasi manajemen, yaitu:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) <i>Exploitative-authoritative</i> (Sistem 1). Sistem ini sesuai dengan Teori X dari McGregor.</li> <li>2) <i>Benevolent-authoritative</i> (Sistem 2)</li> <li>3) <i>Consultative</i> (Sistem 3)</li> <li>4) <i>Participative</i> (Sistem 4). Sistem ini sesuai dengan Teori Y dari McGregor.</li> </ol> <p>Sistem 2 dan 3 terletak di antara dua posisi yang lain. Hasil riset Likert menunjukkan bahwa organisasi dengan karakteristik partisipatif sistem 4 lebih efektif dibandingkan organisasi yang berdasarkan sistem lainnya.</p> <p>Karakteristik sistem 4:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Komunikasi yang terbuka dan ekstensif antara atasan dan bawahan.</li> <li>2) Pengambilan keputusan yang desentralisasi.</li> <li>3) Arus informasi mengalir bebas melalui saluran komunikasi yang fleksibel dan pada seluruh arah – ke atas, ke bawah, dan sejajar. Informasi akurat dan tidak ada distorsi.</li> <li>4) Tujuan performa dikembangkan melalui manajemen partisipatif. Tujuan tinggi namun realitis.</li> <li>5) Proses kontrol juga desentralisasi. Anggota organisasi mencari dan menggunakan feedback sebagai kontrol diri</li> </ol> <p>Karakteristik sistem 4:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Komunikasi yang terbuka dan ekstensif antara atasan dan bawahan.</li> <li>2) Pengambilan keputusan yang desentralisasi.</li> <li>3) Arus informasi mengalir bebas melalui saluran komunikasi yang fleksibel dan pada seluruh arah ke atas, ke bawah, dan sejajar. Informasi akurat dan tidak ada distorsi.</li> <li>4) Tujuan performa dikembangkan melalui manajemen partisipatif. Tujuan tinggi namun realitis.</li> <li>5) Proses kontrol juga desentralisasi. Anggota organisasi mencari dan menggunakan feedback sebagai kontrol diri</li> </ol>
		<p><b>Teori Organisasi Z</b></p> <p>Percampuran (<i>hybrid</i>/kawin silang) sistem Amerika dan Jepang oleh Ouchi disebut sebagai Teori Organisasi Z. Spesialisasi kerja pada organisasi hibrida yaitu moderat, namun banyak fungsi dicapai melalui tim proyek dan pemaksaan tugas yang mungkin sementara/ temporer. Pengambilan keputusan tidak begitu tersentralisasi dan tergantung pada pencarian kesepakatan informal.</p>

	<p>Merunut kembali sejarah kemunculan teori ini, meskipun banyak organisasi di Amerika yang mengadopsi prinsip-prinsip pengembangan sumber daya manusia pada era 1960an dan 1970an, prinsip-prinsip ini ditangkap dengan cepat oleh Jepang dan menjadi raksasa ekonomi pada pertengahan kedua abad ini. Industri Jepang menjadi konsumen yang keranjingan dan berkomitmen pada ide-ide perkembangan sumber daya manusia yang sangat cocok dengan nilai-nilai budaya Jepang. Ide ini kemudian kembali ke Amerika dengan judul Manajemen Jepang.</p> <p>Manajemen Jepang (<i>Japanese Management</i>) didasarkan pada konglomerasi ide-ide yang mencakup banyak prinsip-prinsip orang Amerika, dimulai dengan rencana rekonstruksi setelah PD II oleh Douglas McArthur bagi industri Jepang serta teknik kontrol kualitas secara statistik yang dikembangkan oleh W. E Deming. Budaya Jepang yang kolektivistik dengan penekanan pada loyalitas kelompok menjadi lahan yang cocok dan subur dibandingkan budaya organisasi Amerika yang individualistik bagi penerapan teori pengembangan sumber daya manusia, namun faktanya industri Jepang lebih efektif daripada industri Amerika dalam mempraktekkan prinsip-prinsip ini.</p> <p>Dua kunci keberhasilan Jepang:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Jepang memiliki kemauan dan kapasitas untuk berpikir jangka panjang dan merancang strategi serta rencana kemungkinan untuk mengurangi kerugian.</li> <li>2) Karena Jepang diatur oleh kelompok, “tokoh dalam Manajemen Jepang adalah orang yang dapat konsisten, hari demi hari, membuat keputusan yang menguntungkan keseluruhan operasi.</li> </ol> <p>Selain itu Jepang diuntungkan oleh budaya yang sangat homogen. Namun budaya yang beragam di Amerika juga memiliki keuntungan yaitu arus ide-ide baru yang kontinyu merupakan potensi yang besar bagi perusahaan ukuran kecil-menengah untuk merespon tantangan menemukan kembali perekonomian Amerika.</p> <p>Organisasi tradisional Amerika tergantung pada birokrasi dengan struktur hierarki serta dipengaruhi oleh teoritis manajemen klasik, sistem dicirikan oleh: posisi yang tetap, garis otoritas yang kaku, pengambilan keputusan yang sentralisasi, hubungan formal atasan-bawahan, perintah tertulis dan <i>job desc</i>, standar performa seseorang.</p> <p>Organisasi tradisional Jepang, juga hierarkial namun samar-samar, <i>job desc</i> yang informal, pengambilan keputusan sangat desentralisasi, kepercayaan pada motivasi kelompok dan performa. Perusahaan memiliki ketertarikan paternalistik pada karyawan dan keluarga mereka</p>
--	--

Diadaptasi dari (Sitepu, 2011)

Dengan mencermati pokok teori yang ada dalam tabel tersebut, maka akan bisa diketahui apa yang menjadi persamaan sekaligus perbedaan dari masing-masing pendapat yang ada dalam masing-masing aliran/madzhab.

Tabel. 15. Perbedaan dan Persamaan Teori Perspektif Paradigma dan Aliran

<p>KLASIK PERBEDAAN</p>	<p>Pada konsep Taylor, karyawan menerima perintah dari atasan dan kemudian diawasi oleh orang yang berbeda (<i>functional foreman</i>). Sementara itu, pada konsep Fayol dan Weber menekankan pada ide kesatuan perintah (satu atasan untuk setiap tindakan). Kesatuan perintah yang ditekankan oleh Fayol dan Weber terkait dengan kebutuhan akan penyebaran informasi yang cepat, tepat, pasti, dan kontinyu. Sedangkan pada konsep Taylor, bisa terjadi ambiguitas, kesalahan persepsi, dsb. karena antara pemberi perintah dan pengawas adalah dua orang yang berbeda.</p>
	<p>Fayol bersikap fleksibel mengenai pengambilan keputusan di dalam organisasi. Bisa sentralisasi ataupun desentralisasi, itu semua tergantung kondisi organisasi. Hal ini berbeda dengan konsep yang ditawarkan oleh Weber di mana ia menganjurkan sebuah kepastian, aturan yang konstan.</p>
	<p>Jika Fayol menawarkan adanya perhatian guna memajukan kesatuan, harmoni (<i>esprit de corps</i>), maka Weber lebih menekankan impersonalitas.</p>
<p>KLASIK: PERSAMAAN</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Ketiga teori ini sama-sama memandang bahwa organisasi digerakkan oleh otoritas manajemen.</li> <li>2) Memandang karyawan sebagai alat untuk menjalankan rencana manajemen.</li> <li>3) Pembagian kerja yang disesuaikan dengan keahlian masing-masing orang/individu.</li> <li>4) Menaruh perhatian terhadap hak personil (gaji, insentif, dsb).</li> </ol>

Dari beberapa sumber dan perspektif kajian tentang evolusi teori manajemen, maka bisa disimpulkan evolusi teori manajemen terlihat dalam tahapan (waktu dan perubahan teori yang dihasilkan oleh manajemen sebagai ilmu) sebagai berikut:

TAHAP I. MANAJEMEN ILMIAH DAN MANAJEMEN ADMINISTRATIVE. Dengan kemunculan utamanya adalah manajemen ilmiah dan manajemen modern. Manajemen ilmiah (*scientific management*) sebagai manajemen yang diakui sebagai ilmu dan manajemen administrative sebagai manajemen modern. Kedua jenis dan masa manajemen ini karena awal muncul sebagai ilmu sering juga disebut sebagai manajemen klasik.

Kontribusi utama dari manajemen ini adalah: 1) teori spesialisasi pekerjaan, 2) masa dan beban kerja, 3) metode ilmiah dalam manajemen, 4) fungsi-fungsi manajemen dan 5) Prosedur dan Birokrasi dalam organisasi.

Kelemahannya: Kurang memperhatikan aspek kemanusiaan dari pekerja, seperti motif, tujuan, perilaku, dan lain sebagainya.

Kelemahan ini yang nantinya memberi peluang bagi penelitian dan pengembangan teori manajemen periode berikutnya.

Hal yang relative evolutive bisa ditemukan, misalnya: 1) perubahan manajemen sebagai praktik/seni menjadi ilmu, yang di dalamnya menghasilkan pokok-pokok teori manajemen ilmiah dan manajemen administrative (manajemen modern) dan 2) mulai ada bibit pemisahan antara administrasi dengan manajemen sebagai ilmu.

## TAHAP II. MANAJEMEN HUMAN RELATION (Manajemen hubungan manusia).

Sebagai kelanjutan dari manajemen tahap 1, maka kelahiran manajemen human relation berangkat dari upaya mengatasi kelemahan yang ada dalam teori manajemen ilmiah dan modern, yang berakibat terlihat kurang mampu mewujudkan efisiensi produksi yang sempurna dengan keharmonisan di tempat kerja. Padahal manusia dalam sebuah organisasi tidak selalu dapat dengan mudah diramalkan perilakunya karena sering juga tidak rasional. Oleh sebab itu para manajer perlu dibantu dalam menghadapi manusia, melalui antara lain ilmu sosiologi dan psikologi (Hugo Mintezberg) dan yang terkenal dimulai dari Studi Howthorne, kemudian Teori Relasi Manusia dan Teori Perilaku Kontemporer.

Dalam *Studi Howthorne* (Elton Mayo) menghasilkan: 1) Teori Perhatian (*Attention Theory*), yaitu pekerja akan lebih produktif jika merasa diperhatikan dan 2) Teori Penerimaan Sosial (*Social Acceptance Theory*), di mana pekerja akan menunjukkan produktifitas berdasarkan faktor penerimaan sosial.

Selanjutnya *Teori Relasi Manusia*, teori yang dihasilkan adalah Hirarki Kebutuhan dari Abraham Maslow dan Teori X dan Y dari Douglas Mc Gregor.

Terakhir adalah *Teori Perilaku Kontemporer* yang menghasilkan teori: 1) Perhatian pada perilaku pekerja yang disebabkan oleh faktor psikologis, sosiologis, antropologis, dan lain sebagainya dan 2) Melahirkan konsentrasi ilmu Perilaku Organisasi.

Hal yang relative evolutive di masa ini adalah: mulai diperhatikannya aspek kemanusiannya manusia oleh manajemen. aspek kemanusiaan ini memberi pengaruh terhadap kinerja pekerja.

TAHAP III. MANAJEMEN KUANTITATIF. Seiring dengan perkembangan zaman, dan perkembangan keilmuan lain, maka manajemen teori manajemen mulai dikembangkan dengan menggunakan model-model *matematis* utamanya dalam kegiatan bisnis dan industry, dan pendekatan kuantitatif. Jadilah manajemen kuantitatif, yang di dalamnya dikelompokkan menjadi manajemen sains dan manajemen operasi. Manajemen sains menghasilkan teori penentuan jumlah Teller dalam sebuah Bank (kasus Bank of England), peramalan atas volume penjualan, dan lain sebagainya. Sedangkan manajemen operasi menghasilkan teori untuk menghitung efisiensi organisasi dengan menggunakan Analisa Break Even, Queuing Theory, dan sebagainya.

Hal yang relative evolutive dri manajemen ini adalah digunakannya teori kuantitatif baik dari model -model matematis maupun pendekatan kuantitatif untuk meneghitung, sampai meramalkan efisiensi organisasi.

TAHAP IV. MANAJEMEN KONTEMPORER. Di masa ini sudah berkembang teori sistem, teori kontingensi, teori keterlibatan dinamik, layanan ekonomi, globalisasi, teknologi informasi, mutu dan lain sebagainya.

Hal evolutifnya: ada aspek-aspek penting yang mempengaruhi kinerja organisasi sekaligus menjadikannya sebagai perspektif untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi tentu dengan memenuhi karakteristik dari perspektif tersebut sekaligus mengkompromikannya dengan karakteristik awal dari organisasinya.

## **BAB IV**

# **KERANGKA TUGAS DAN TANGGUNGJAWAB MANAJEMEN**

### **A. Pengertian Kerangka Tugas dan Tanggungjawab Manajemen**

Kerangka tugas dan tanggungjawab manajemen secara umum dimaknai oleh Stoner (Silalahi, 2007) adalah peranan manajer dan tanggungjawab yang harus dikerjakannya. Di sisi lain, kerangka tugas dan tanggungjawab manajemen dalam konteks lebih khusus lagi dalam hal ini adalah dimensi tanggung jawab sosial yang diemban oleh manajemen yang berisi tentang hubungan kemanusiaan, penetapan harga, hubungan-hubungan karyawan, pelestarian sumber daya, mutu dan keamanan produk, dan operasi hak asasi manusia (Nurhayati, 2019).

Berdasarkan dua pendapat tersebut, maka yang dimaksud dengan kerangka tugas dan tanggungjawab manajemen adalah:

1. Perananan manajer
2. Tugas/pekerjaan manajer
3. Tanggungjawab manajemen
4. Tugas dan tanggungjawab sosial manajemen

**Pertama. Peranan manajer.** Menurut James Stoner, manajer berperan sebagai perencana, pengorganisasi, penggerak dan pengawas, direktur Lembaga, pimpinan eksekutif nasional sampai multinasional (Silalahi, 2007)

**Kedua. Tugas manajemen.** Tugas sekaligus tanggungjawab manajemen bisa dilihat dari tujuan manajemen yaitu untuk maksimalisasi pencarian profit. Dengan tujuan ini maka otomatis menjadi tugasnya manajemen bahkan menjadi tugas pokok (kuno/klasik). Adapun dari kacamata sosial ekonomi (: sekarang), tugas dan tanggungjawab manajemen adalah melindungi dan mensejahterakan masyarakat.

Dalam bahasa yang berbeda, sesuai peranan manajer yang sangat banyak, pada point pertama di atas, maka tugas manajemen/manajer menurut Stoner dalam hal ini adalah:

1. Manajer bekerja dengan dan melalui orang (; orang = bawahan, supervisor, manajer lain, individu di luar organisasi seperti *customers, clients, suppliers, union representatives*.
2. Manajer bertanggungjawab dan mempertanggungjawabkan atas suksesnya organisasi mencapai tujuan.
3. Manajer menyeimbangkan persaingan sasaran dan perngkat prioritas. Sebab sumber daya manusia dan material terbtas, maka setiap manajer harus menciptakan suatu keseimbangan diantara sasaran yang beraneka macam dan kebutuhan-kebutuhan.
4. Manajer harus berpikir analitikal dan konseptual.
5. Manajer adalah mediator atau perantara.
6. Manajer adalah politisi.
7. Manajer adalah diplomat, mereka dapat bertindak sebagai wakil resmi dalam pertemuan organisasional juga perjanjian dengan *cliens, sustomers*, pejabat pemerintah dan personal organisasi lain (Silalahi, 2007).

Berbeda dengan pendapat Stoner adalah pendapatnya Terry. Menurut Terry tugas adalah pekerjaan, sedangkan pekerjaan manajemen diklasifikasikan ke dalam beberapa kelompok, yaitu: a) fungsi, b) tugas operasi, c) wilayah, d) langganan, e) proses, f) tim tugas dan g) matriks. Ketujuh istilah-istilah tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a) **Fungsi: aktivitas manajemen** = fungsi manajerial
- b) **Tugas operasi:** pelaksanaan aktivitas operasional = fungsi operasional
- c) **Wilayah** = daerah kewenangan= rentang kendali
- d) **Langganan:** pihak yang difasilitasi manajemen
- e) **Proses** = tahapan ditentukan oleh fasilitas-fasilitas teknis dan bersifat logis; biasanya diterapkan di tingkat operasional.
- f) **Tim Tugas** = suatu proyek khusus atau blok pekerjaan yang ditugaskan kepada kelompok kerja yang bekerja sebagai unit yang mampu bekerja sendiri karena mempunyai keahlian untuk melaksanakan pekerjaan tersebut. Pelaksanaan kerja seperti itu bersifat kebalikan dari pembagian tugas pada

umumnya dan agak terpisah dari unit-unit organisasi, terkadang disebut juga pengorganisasian proyek.

- g) **Matriks** = pembagian kerja yang menganut pengawasan ganda; misalnya satu atas dasar teknis dan satu lagi atas dasar manajer

**Ketiga, tanggungjawab Manajemen.** Sesuai batasan tentang tugas dan tanggungjawab manajemen yang dijelaskan di awal, maka ada dua aliran yang melihat apa sesungguhnya tanggungjawab manajemen tersebut.

*Pertama. Aliran Klasik.* Dalam pandangan klasik menyatakan bahwa satu-satunya tanggung jawab manajemen adalah untuk memaksimalkan keuntungan atau laba. Oleh karena itu pandangan ini berimplikasi pada munculnya gejala kebanyakan manajer sekarang ini adalah manajer profesional, yang berarti mereka tidak memiliki perusahaan yang mereka jalankan. Manajer memutuskan sumber daya untuk organisasi bagi kebaikan sosial. Pendekatan yang dipakai adalah pendekatan mikro.

*Kedua. Aliran Sosial Ekonomi.* Aliran ini berpendapat bahwa tanggungjawab sosial manajemen *jauh melampaui* dari sekedar mencari laba, melainkan juga meliputi melindungi dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Jenis tanggungjawab manajemen yang kedua ini yang semakin populer dengan istilah tanggung jawab sosial manajemen/perusahaan (*Corporate Sosial Responsibility/CSR*). Batasan tentang CSR juga kemudian bermunculan.

**Keempat. Tanggungjawab Sosial Manajemen.** Sesuai batasan kerangka tugas dan tanggungjawab manajemen dari Nurhayati di atas, maka di konteks ini yang dimaksud adalah tanggungjawab sosial-lingkungan manajemen terhadap lingkungan sosial masyarakat sekitarnya atau yang lebih dikenal dengan istilah CSR. CSR ini akan dibahas agak detail dalam sub bab berikut ini (B).

## **B. Corporate Sosial Responsibility Sebagai Tanggungjawab Sosial Manajemen**

Ada yang mendefinisikan CSR adalah **bentuk kepedulian** perusahaan **terhadap lingkungan eksternal** perusahaan melalui berbagai kegiatan yang dilakukan dalam rangka penjagaan lingkungan, norma masyarakat, partisipasi pembangunan, serta berbagai bentuk tanggung jawab sosial lainnya. Definisi lain menyatakan bahwa CSR adalah **komitmen perusahaan dalam pengembangan ekonomi yang berkesinambungan** dalam kaitannya dengan karyawan beserta keluarganya,

masyarakat sekitar dan masyarakat luas pada umumnya, dengan tujuan peningkatan kualitas hidup mereka (WBCSD, 2002).

Di luar dua definisi di atas, *Commission of The European Communities* 2001, mendefinisikan CSR sebagai aktifitas yang berhubungan dengan **kebijakan-kebijakan perusahaan untuk mengintegrasikan penekanan pada bidang sosial dan lingkungan** dalam operasi bisnis mereka dan interaksi dengan stakeholder.

Ketiga pendapat di atas bisa disimpulkan bahwa CSR adalah bentuk kepedulian perusahaan (organisasi) sebagai sub sistem dari sistem besar yaitu masyarakat. Bentuk tanggungjawabnya bisa diwujudkan dalam berbagai hal disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat, karena pada dasarnya memang organisasi berdiri dalam rangka memberikan kemanfaatan, tidak hanya untuk individu anggota organisasi, organisasi itu sendiri tetapi juga lingkungan di mana organisasi itu tinggal dan atau lebih luas dari itu.

CSR sebagai salah satu bentuk tanggungjawab manajemen kepada masyarakat dilakukan dengan beberapa alasan. Masih dalam sumber yang sama, alasan-alasan yang dimaksud adalah:

1. **Moralitas:** Perusahaan harus bertanggung jawab kepada banyak pihak yang berkepentingan terutama terkait dengan nilai-nilai moral dan keagamaan yang dianggap baik oleh masyarakat. Hal tersebut bersifat tanpa mengharapkan balas jasa.
2. **Pemurnian Kepentingan Sendiri :**Perusahaan harus bertanggung jawab terhadap pihak-pihak yang berkepentingan karena pertimbangan kompensasi. Perusahaan berharap akan dihargai karena tindakan tanggung jawab mereka baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.
3. **Teori Investasi:** Perusahaan harus bertanggung jawab terhadap stakeholder karena tindakan yang dilakukan akan mencerminkan kinerja keuangan perusahaan.
4. **Mempertahankan otonomi :** Perusahaan harus bertanggung jawab terhadap stakeholder untuk menghindari campur tangan kelompok-kelompok yang ada didalam lingkungan kerja dalam pengambilan keputusan manajemen.

Menurut Bhatt (MY, 2017) terdapat tiga alasan mengapa perusahaan melakukan CSR:

1. Perusahaan setidaknya harus patuh (*comply*) terhadap peraturan nasional. Demikian pula dengan multinasional yang harus mematuhi ketentuan hukum, kesepakatan, konvensi ataupun standar internasional yang berlaku.
2. *Risk minimisation*. Lebih dari sekedar kepatuhan, perusahaan harus menyadari *impact* nyata dan *impact* potensial secara sosio ekonomi, politik maupun lingkungan. Berdasarkan pada kesadaran inilah, perusahaan harus mengembangkan dan mengimplementasikan kebijakan serta prosedur untuk meminimalisasi berbagai kerusakan atau kerugian yang mungkin dihasilkan dari operasi perusahaan atau dari rekanan bisnisnya.
3. *Value Creation*. Lebih dari sekedar kepatuhan dan meminimalisasi kerusakan, perusahaan dapat menciptakan “*positive sosial value*” dengan melibatkan masyarakat di dalamnya (*engage in*), seperti inovasi investasi sosial (*innovative sosial investment*), konsultasi dengan stakeholders, dialog kebijakan (*policy dialogue*), dan membangun institusi masyarakat (*building civic institution*), baik secara mandiri ataupun bersama dengan perusahaan yang lain.

Lalu kepada siapa sebenarnya tanggungjawab sosial manajemen? tanggungjawab sosial manajemen atau organisasi ditujukan kepada pihak-pihak berikut:

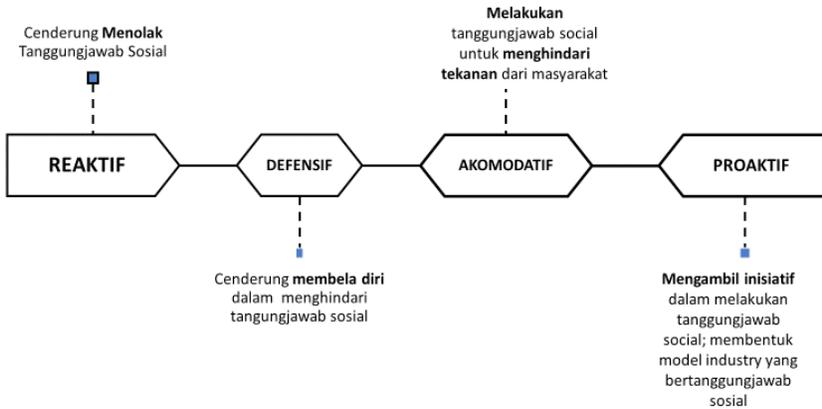
1. **Model Pemegang saham (Shareholder)**. Pandangan tentang tanggung jawab sosial yang menyebutkan bahwa sasaran organisasi yang utama adalah memaksimalkan keuntungan bagi manfaat para pemegang saham. Lebih spesifik lagi, apabila keuntungan meningkat, maka nilai saham perusahaan yang dimiliki oleh pemegang saham akan meningkat juga.
2. **Model Pihak yang berkepentingan (Stakeholder)**. Teori tentang tanggung jawab sosial perusahaan yang mengatakan bahwa tanggung jawab manajemen yang terpenting, kelangsungan hidup jangka panjang (bukan hanya memaksimalkan laba), dicapai dengan memuaskan keinginan berbagai pihak yang berkepentingan terhadap perusahaan (bukan hanya pemegang saham).

Tanggungjawab sosial manajemen akan bisa dilaksanakan dengan baik jika dikelola dengan baik pula sehingga berimplikasi kepada kebaikan organisasi dan masyarakat. Menurut Robert Kreitner (Keithner, 2000), dalam bukunya “Management” mengemukakan beberapa strategi yang bisa digunakan untuk

mengelola tanggungjawab sosial manajemen. Strategi-strategi yang dimaksud adalah:

1. **Strategi Reaktif.** Kegiatan bisnis yang melakukan strategi reaktif dalam tanggung jawab sosial cenderung menolak atau menghindarkan diri dari tanggung jawab sosial. Contohnya, perusahaan tembakau di masa lalu cenderung untuk menghindarkan diri dari isu yang menghubungkan konsumsi rokok dengan peluang penyakit kanker. Akan tetapi, karena adanya peraturan pemerintah untuk mencantumkan bahaya rokok setiap iklan, maka hal tersebut dilakukan oleh perusahaan rokok.
2. **Strategi Defensif.** Strategi defensif dalam tanggung jawab sosial yang dilakukan oleh perusahaan terkait dengan penggunaan pendekatan legal atau jalur hukum untuk menghindarkan diri atau menolak tanggung jawab sosial. Perusahaan yang menghindarkan diri dari tanggung jawab limbah saja berargumen melalui pengacara yang disewanya untuk mempertahankan diri dari tuntutan hukum dengan berargumen bahwa tidak hanya perusahaannya saja yang membuang limbah ke sungai ketika lokasi perusahaan tersebut beroperasi, terdapat juga perusahaan lain yang beroperasi.
3. **Strategi Akomodatif.** Strategi Akomodatif merupakan tanggung jawab sosial yang dijalankan perusahaan dikarenakan adanya tuntutan dari masyarakat dan lingkungan sekitar akan hal tersebut. Tindakan seperti ini terkait dengan strategi akomodatif dalam tanggung jawab sosial. Contoh lainnya, perusahaan perusahaan besar pada era orde baru dituntut untuk memberikan pinjaman kredit lunak kepada para pengusaha kecil, bukan disebabkan karena adanya kesadaran perusahaan, akan tetapi sebagai langkah akomodatif yang diambil setelah pemerintah menuntut para korporat untuk lebih memperhatikan pengusaha kecil.
4. **Strategi Proaktif.** Perusahaan memandang bahwa tanggungjawab sosial adalah bagian dari tanggung jawab untuk memuaskan *stakeholders*. Jika *stakeholders* terpuaskan, maka citra positif terhadap perusahaan akan terbangun. Dalam jangka panjang perusahaan akan diterima oleh masyarakat dan perusahaan tidak akan khawatir akan kehilangan pelanggan, justru akan berpotensi untuk menambah jumlah pelanggan akibat citra positif yang disandangnya. Langkah yang dapat diambil oleh perusahaan adalah dengan mengambil inisiatif dalam tanggung jawab sosial, misalnya dengan membuat khusus penanganan limbah, keterlibatan dalam setiap kegiatan

sosial lingkungan masyarakat atau dengan membarikan pelatihan terhadap masyarakat di sekitar lingkungan masyarakat.



Bagan. 37. Strategi Tanggungjawab Sosial Manajemen

Selain ada pihak yang dituju dalam menjalankan tanggungjawab sosial, maka CSR juga mendatangkan kemanfaatan yang jumlahnya tidak sedikit. Ragam kemanfaatan SCR antara lain:

1. **Manfaat bagi Perusahaan.** Citra Positif Perusahaan di mata masyarakat dan pemerintah. Kegiatan perusahaan dalam jangka panjang akan dianggap sebagai kontribusi positif di masyarakat. Selain membantu perekonomian masyarakat, perusahaan juga akan dianggap bersama masyarakat membantu dalam mewujudkan keadaan lebih baik di masa yang akan datang. Akibatnya, perusahaan justru akan memperoleh tanggapan yang positif setiap kali menawarkan sesuatu kepada masyarakat. Perusahaan tidak saja dianggap sekedar menawarkan produk untuk dibeli masyarakat, tetapi juga dianggap menawarkan sesuatu yang membawa perbaikan masyarakat.
2. **Manfaat bagi Masyarakat.** Selain kepentingan masyarakat terakomodasi, hubungan masyarakat dengan perusahaan akan lebih erat dalam situasi *win-win solution*. Artinya terdapat kerjasama yang saling menguntungkan ke dua pihak. Hubungan bisnis tidak lagi dipahami sebagai hubungan antara pihak yang mengeksploitasi dan pihak yang tereksplotasi, tetapi hubungan kemitraan dalam membangun masyarakat lingkungan lebih baik. Tidak hanya di sector perekonomian, tetapi juga dlam sektor sosial, pembangunan dan lain-lain.

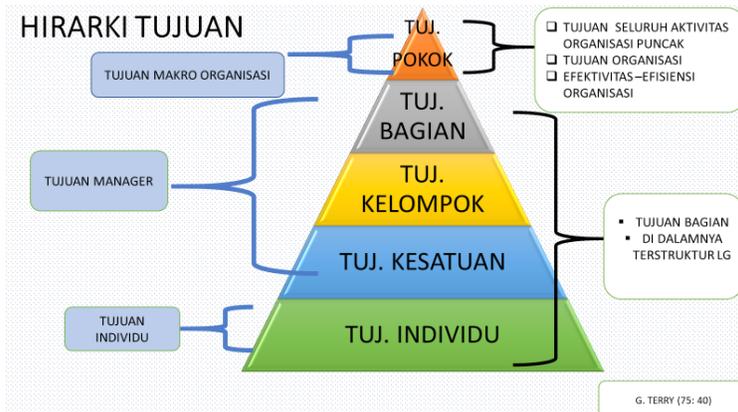
3. **Manfaat bagi Pemerintah.** Memiliki partner dalam menjalankan misi sosial dari pemerintah dalam hal tanggung jawab sosial. Pemerintah pada akhirnya tidak hanya berfungsi sebagai wasit yang menetapkan aturan main dalam hubungan masyarakat dengan dunia bisnis, dan memberikan sanksi bagi pihak yang melanggarnya. Pemerintah sebagai pihak yang mendapat legitimasi untuk mengubah tatanan masyarakat agar ke arah yang lebih baik akan mendapatkan partner dalam mewujudkan tatanan masyarakat tersebut. Sebagian tugas pemerintah dapat dilaksanakan oleh anggota masyarakat, dalam hal ini perusahaan atau organisasi bisnis.

### C. Tujuan dan Sasaran Manajemen

Kerangka tugas manajemen berhubungan dengan upaya manajemen mencapai tujuan dan sasaran manajemen. Tujuan manajemen merupakan turunan dari tujuan organisasi, dan tujuan manajemen kemudian diturunkan dalam sasaran manajemen. ketiganya menunjukkan pola hubungan yang hirarkis, dimulai dari yang tertinggi adalah tujuan organisasi, disusul oleh tujuan manajemen dan diakhiri oleh sasaran manajemen.

Secara umum tujuan organisasi adalah Pembuatan keputusan, Meningkatkan efisiensi, Perwujudan konsistensi dan Membuat penilaian kinerja. Empat tujuan organisasi ini kemudian diturunkan dalam tujuan manajemen. mengapa harus ada tujuan manajemen? Secara khusus diadakannya tujuan manajemen agar tujuan organisasi dapat **dimengerti** dan **diterima** oleh pegawai, **dicamkan** sedalam-dalamnya dalam jiwa mereka **untuk mencapai tujuan** yang diinginkan. Adapun tujuan manajemen sendiri adalah Tujuan jasa, Tujuan laba dan Tujuan sosial.

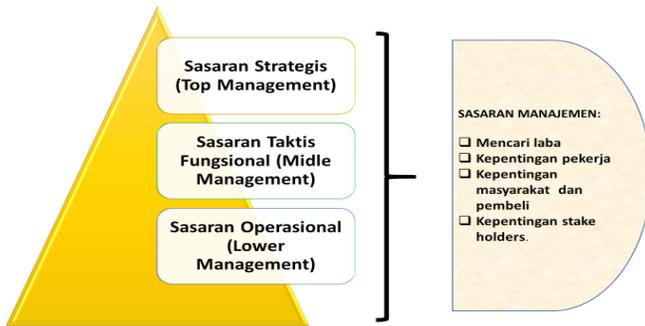
Secara hirarkis, Terry menggambarkan adanya hirarki tujuan yang ada dalam manajemen sebagaimana visualisasi berikut.



Bagan. 38. Hirarki Tujuan Dalam Organisasi

1. Tujuan Pokok. Tujuan ini disebut juga sebagai tujuan makro organisasi. Tujuan pokok ini merupakan tujuan organisasi, jadi sifatnya menyeluruh karena menjadi tujuan seluruh aktivitas manajemen puncak. Adapaun tujuannya sendiri adalah efektivitas dan efisiensi organisasi.
2. Tujuan Bagian. Merupakan hirarki tertinggi dari tiga tujuan yang ada dalam tujuan manajer yang berada di bawah tujuan pokok.
3. Tujuan Kelompok, merupakan tujuan manajer level 2
4. Tujuan Kesatuan, juga merupakan tujuan manajer level 3
5. Tujuan Individu adalah tujuan terendah dalam organisasi, yang biasanya pencapaiannya juga difasilitasi oleh organisasi walaupun ia sendiri ikut berkontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi.

Hirarki berikutnya setelah tujuan manajemen adalah sasaran manajemen. sebagaimana tujuan manajemen maka sasaran manajemen juga bersifat hirarkis. Sasaran tertinggi yang merupakan sasaran dari top managementa disebut sasaran strategis (; pembahasan secara khusus ada di bab akhir buku ini yang membicarakan tentang Manajemen Strategik, di dalamnya ada sasaran-sasaran strategis manajemen). di bawah sasaran strategis ada sasaran tajtis fungsional atau sasasar midle management. Sifatnya lebih operasional karena menterjemahkan sasaran strategis. Terakhir adalah sasaran operasional yang berada dalam level manajemen terbawah (*lower management*).



Bagan.39. Hirarki Sasaran Manajemen

#### D. Prinsip Manajemen

Prinsip adalah sesuatu yang dipatuhi, dipedomani dan dilaksanakan. Jika tidak dilaksanakan akan bereakibat pada tidak mulusnya suatu aktivitas untuk mencapai tujuannya. Dalam manajemen juga mengenal istilah prinsip manajemen. prinsip ini dipedomani utamanya Ketika manajemen menjalankan aktivitas atau fungsinya agar terjamin tercapainya tujuan yang telah ditetapkan manajemen.

Beberapa pendapat terdahulu hingga kemudian tentang prinsip manajemen bisa ditelisik dari beberapa petunjuk berikut.

Pertama. Prinsip manajemen menurut Henry Fayol. Henry Fayol dalam bukunya Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein (2004) yang berjudul *Educational Administration. Concept and Practices* mengajukan 14 prinsip manajemen, dan dari keempatbelas prinsip tersebut ada 6 (enam) prinsip yang ditekankan (diutamakan). Keempat belas dan keenam prinsip yang dimaksud bisa disimak dalam tabel berikut.

Tabel.15. Prinsip-prinsip Manajemen Fayol

Prinsip Asal	Prinsip Utama
1. <i>Division of Work</i>	1. <b><i>Chain of command</i></b>
2. <b><i>Authority</i></b>	2. <b><i>Allocation of Authority</i></b>
3. <i>Discipline</i>	3. <b><i>Order</i></b>
4. <i>Unity of Command (chain of command)</i>	4. <b><i>Efficiency</i></b>
5. <i>Unity of Direction</i>	5. <b><i>Equity</i></b>
6. <i>Subordination of individual interest</i>	6. <b><i>Stability</i></b>
7. <i>Remuneration</i>	
8. <i>Centralization</i>	
9. <i>Scalar chain</i>	
10. <b><i>Order</i></b>	
11. <b><i>Equity</i></b>	
12. <b><i>Stability of Personnel</i></b>	

1. *Division of Work* (pembagian kerja). Pembagian kerja menjadi prinsip manajemen, karena dengan pembagian kerja maka segala keterbatasan dan kelebihan yang dimiliki oleh setiap anggota organisasi akan menjadi kekuatan jika dikelola sedemikian rupa untuk saling melengkapi sehingga pada akhirnya organisasi bisa mencapai tujuannya.
2. ***Authority*** (wewenang). Dalam konteks ini yang dimaksud wewenang tetap berkaitan dengan tanggungjawab. Wewenang berkaitan dengan hak yang melekat pada subyeknya, sedangkan tanggungjawab berkaitan dengan konsekuensi atau kewajiban subyek yang memiliki wewenang. Prinsip ini menjadi sangat penting mengingat hubungan antara atasan dan bawahan dalam sebuah organisasi harus dibatasi oleh hak dan kewajiban yang dijalankan sesuai porsinya. Jika subyek menjalankan wewenang tanpa diimbangi dengan kewajiban/tanggungjawab maka akan menimbulkan hubungan disharmoni antara bawahan dan atasan yang akan berujung pada adanya konflik, dan akibat terakhirnya adalah kegagalan organisasi mencapai tujuannya bahkan kehancuran.
3. *Discipline* (disiplin). Yang dimaksud dengan prinsip ini adalah kepatuhan atau ketaatan atas segala aturan, ketentuan bahkan perintah yang semestinya dijalankan oleh semua anggota organisasi. Prinsip ini memberi jalan bagi tercapainya tujuan organisasi.
4. *Unity of Command (chain of command)*, kesatuan komando atau rantai komando merupakan kesatuan arah, orientasi, sikap dan tindakan yang harus dimiliki semua anggota organisasi baik sebagai individu maupun kelompok untuk mencapai sasaran manajemen.
5. *Unity of Direction* (kesatuan perintah) merupakan prinsip yang berkaitan dengan kesatuan komando. Kedua-duanya memiliki persamaan dalam mencapai tujuan dan sasaran manajemen/organisasi. Perbedaannya terletak pada subyek yang akan diarahkan/diperintah. Kesatuan komando merujuk kepada karyawan sedangkan kesatuan perintah merujuk kepada keseluruhan perusahaan.
6. *Subordination of individual interest* (subordinasi kepentingan individu), artinya kepentingan individu bersifat subordinat atas kepentingan organisasi.

Hal ini penting karena walaupun organisasi memfasilitasi terpenuhinya kepentingan dan tujuan individu-individu yang tergabung dalam organisasi, tetapi kepentingan tersebut harus berada di bawah kepentingan organisasi. Artinya semua kepentingan individu tidak bisa mengalahkan kepentingan umum/bersama/ organisasi.

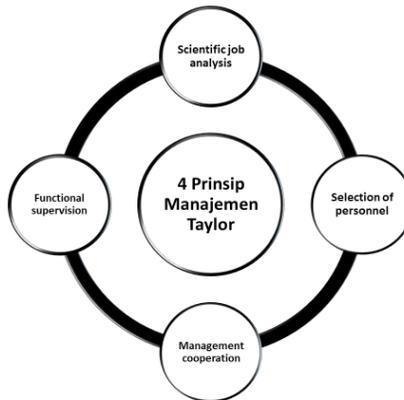
7. *Remuneration* (penggajian atau kompensasi). Sistem gaji dan sejenisnya hendaknya dijalankan untuk meningkatkan mengikuti asas yang fair, adil dan sesuai kebutuhan sehingga akan berdampak pada peningkatan kinerja individu, kelompok bahkan kinerja organisasi.
8. *Centralization* (sentralisasi). Sentralisasi yang dimaksudkan di sini adalah pemusatan wewenang untuk level tertinggi dalam manajemen, agar tidak menimbulkan konflik besar akibat banyaknya pembagian wewenang. Pembagian wewenang dilakukan sebagai subordinasi dari wewenang pusat/ puncak. Walaupun begitu, pemusatan wewenang tetap ada dalam koridor kerelatifan bukan keabsolutan.
9. *Scalar chain* (rantai scalar), artinya kewenangan dari pusat, ke bagian-bagian sampai level terbawah sebagaimana rantai yang tak terputus.
10. **Order** berkaitan dengan penempatan atau penyimpanan baik yang berkaitan dengan barang (*material order*) dan manusia (*sosial order*). Jika berkaitan dengan barang maka barang harus disimpan pada tempat yang seharusnya, sedangkan untuk penempatan manusia harus sesuai dengan keahliannya.
11. **Equity** (keadilan). Keadilan berkaitan dengan perlakuan pimpinan atau manajemen terhadap semua individu yang ada di dalamnya, baik dalam hal gaji, kesempatan karir dan sebagainya. Keadilan yang ditegakkan akan menimbulkan kepuasan dan daya juang (kompetisi) yang sehat untuk mencapai yang terbaik.
12. **Stability of Personnel** (stabilitas personel). Stabilitas personal berkaitan dengan konsistensi individu untuk tetap berada di dalam organisasinya. Jika organisasi terlalu sering membiarkan individu-individu keluar masuk organisasi (turnover), maka akan menimbulkan inefisiensi organisasi sehingga organisasi juga akan semakin sulit untuk mencapai tujuannya (efektif).
13. *Initiative* (inisiatif). Inisiatif artinya memberikan kesempatan kepada setiap individu dalam organisasi agar memiliki iniatif dalam menyelesaikan

pekerjaan. Prinsip ini penting dilakukan oleh pimpinan untuk bawahan, sehingga tingkat ketergantungan pengawasan (*need supervision*) karyawan dari atasannya semakin rendah dalam mewujudkan hasil pekerjaan yang berkualitas.

14. *Esprit de corps* (semangat korps/kesatuan). Setiap individu harus memiliki semangat korpsnya sehingga komitmen untuk memberikan yang terbaik bagi organisasinya semakin besar.

Dari 14 prinsip, ada 6 diantaranya merupakan prinsip utama yang tidak bisa ditawar. Keempat prinsip utama itu adalah ***Chain of command, Allocation of Authority, Order, Efficiency, Equity*** dan ***Stability***. Dengan rantai komando, distribusi kewenangan, dan penempatan yang tepat maka akan menimbulkan efisiensi kerja organisasi. Efisiensi ini akan menghantarkan pada efektivitas organisasi jika keadilan ditegakkan dan kestabilan organisasi dipelihara.

Kedua. Prinsip manajemen menurut Taylor. Ada 4 prinsip yang diajarkan Taylor (Lunenburg and Ornstein, 2004), yaitu:



Bagan. 40. Prinsip-Prinsip Manajemen Taylor

1. *Scientific job analysis*, merupakan satu tahapan aktivitas manajemen yang berkaitan dengan merumuskan pendekatan dalam setiap jenis pekerjaan untuk menggantikan pendekatan yang lama yang sudah dianggap baku
2. *Selection of personal*. Secara ilmiah dilakukan seleksi atas tenaga kerja dan pemberian pelatihan bagi tenaga kerja agar dapat menjalankan tugas sebagaimana dijelaskan dalam langkah pertama
3. *Management cooperation*, yaitu memberikan pengarah dan pemantauan atas pekerja untuk memastikan bahwa mereka melakukan pekerjaan yang

telah ditugaskan secara Bersama dan sesuai dengan standar yang telah ditentukan.

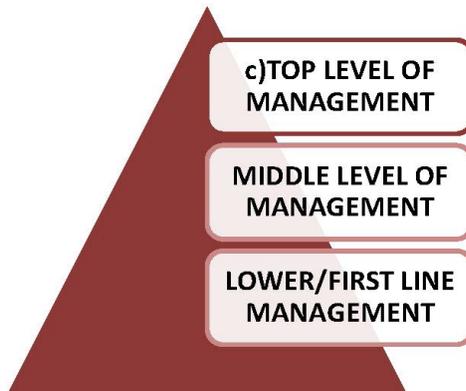
4. *Functional supervision*, yaitu melaksanakan fungsi supervise dengan cara melanjutkan langkah-langkah pengerjaan sebagaimana yang telah dicapai pada langkah-langkah sebelumnya dengan menggunakan tenaga kerja yang mampu menyelesaikan pekerjaan sebagaimana mestinya

Ketiga. Prinsip manajemen menurut Winardi (Wijaya dan Rifa'i, 2016: 20) meliputi: 1) pembagian kerja, 2) otoritas dan tanggung jawab, 3) disiplin, 4) kesatuan perintah, 5) kesatuan arah, 6) dikalahkannya kepentingan individu atas kepentingan umum, 7) penghargaan/balas jasa, 8) sentralisasi, 9) rantai bertangga, 10) keteraturan, 11) keadilan, 12) stabilitas pelaksanaan pekerjaan, 13) inisitaif dan 14) jiwa korps.

## E. Jenis-Jenis Manajemen

Untuk mengetahui jenis-jenis manajemen, setidaknya bisa dilakukan dengan menggunakan dua perspektif, yaitu perspektif level dan pengembangan ilmu.

Pertama. Jenis Manajemen Perspektif Level Manajemen. Sesuai levelnya, maka jenis manajemen yang bisa ditemukan ada tiga, yaitu: 1) *top level manajemen* atau *top management*, 2) *middle level of management* atau *middle management* dan *lower management* atau *first line management* atau *lower management*.



Bagan. 41. Jenis Manajemen perspektif Level

Yang dimaksud dengan top level of management atau *executive officer* adalah manajer yang bertugas merencanakan kegiatan dan strategi perusahaan secara umum dan mengarahkan jalannya perusahaan. Contoh top manajemen

adalah CEO (*Chief Executive Officer*) dan CFO (*Chief Finacial Officer*). *Middle level of management* atau *midle manager* adalah manajer yang berada diantara top manajer dan manajer lini pertama, dengan tugasnya sebagai penghubung antara keduanya. Contoh: manajer pabrik, manajer pemasaran, pemimpin proyek, kepala bagian dan lain-lain. Terakhir adalah lower management atau orangnya disebut manajer operasional. Manajer tingkat terbawah ini adalah manajer yang memiliki tugas untuk memimpin dan mengawasi karyawan non managerial yang terlibat dalam pekerjaan proses produksi (Indartono, 2015).

Kedua. Jenis Manajemen Perspekti Bidang Ilmu. Jenis-jenis manajemen perspektif kedua ini, memiliki ragam jenis yang sangat banyak, sebanyak bidang ilmu yang telah dikembangkan, seperti: manajemen produksi, manajemen pemasaran, manajemen sumber daya manusia, manajemen keuangan, manajemen informasi, manajemen operasi, manajemen strategik dan masih banyak yang lainnya.



Bagan. 42. Jenis Manajemen Perspektif Bidang

*Manajemen produksi.* Manajemen produksi adalah serangkaian aktivitas yang menghasilkan nilai dalam bentuk barang dan jasa dengan mengubah input menjadi output, demikian menurut Heizer dan Render (Ariani, 2014). Biasanya manajemen produksi berkaitan dengan pengambil keputusan yang berkaitan dengan proses produksi untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Salah satu keberhasilan perusahaan untuk memenangkan persaingan bisnis adalah kemampuan membuat standar dan sistem produksi yang efektif dan efisien. Dalam merancang sistem produksi yang efektif dan efisien mereka harus memperhatikan pilihan bahan baku, tempat produksi hingga hasil akhir produk yang dihasilkan. Tim manajemen produksi harus memiliki kompetensi tentang penentuan lokasi pabrik, merancang tata letak peralatan produksi, perencanaan produksi, proses produksi, teknik pemeliharaan serta memahami tentang perencanaan kebutuhan material, dll.

*Manajemen pemasaran.* Manajemen Pemasaran menurut Philip Kotler adalah suatu proses analisis, perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan program-program yang bertujuan untuk menimbulkan pertukaran dengan pasar yang dituju dengan maksud untuk mencapai tujuan perusahaan (Priangani, 2013).

*Manajemen sumber daya manusia (MSDM).* MSDM adalah aktivitas yang dilakukan untuk mencari, menggunakan dan mempertahankan SDM untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Zulfa, 2013).

*Manajemen keuangan.* Menurut Sutrisno, manajemen keuangan adalah segala aktivitas perusahaan yang bersangkutan dengan usaha-usaha mendapatkan dana perusahaan dengan biaya yang murah serta usaha untuk menggunakan dana dan mengalokasikan dana tersebut secara efisien (Agung, 2016). Manajemen keuangan juga bisa dimaknakan sebagai kegiatan perencanaan, pemeriksaan, penganggaran, pengelolaan, pencarian, pengendalian dan juga penyimpanan dana yang dimiliki perusahaan atau organisasi.

Semua pihak yang terlibat di dalam manajemen keuangan memiliki tanggung jawab untuk memastikan kegiatan usaha yang dijalankan dapat mencapai tujuan secara ekonomis dan memiliki profit. Tim manajemen keuangan harus memiliki kemampuan seperti manajemen resiko, manajemen keuangan internasional, pasar modal dan investasi, dll. Kegiatan yang dilakukan oleh tim manajemen keuangan biasanya berkaitan dengan penggunaan dana, pereolehan dana serta pengelolaan aktiva.

*Manajemen strategik.* Manajemen strategis adalah seni atau ilmu penyusunan, penerapan, mengimplementasikan dan pengevaluasian keputusan lintas fungsional sehingga memungkinkan organisasi mencapai tujuan (David, 2011:6).

Fokus dari manajemen strategi adalah pada proses penetapan tujuan perusahaan (organisasi), pengembangan kebijakan, perencanaan serta alokasi sumber daya untuk merealisasikan semua kebijakan serta merencanakan pencapaian tujuan perusahaan (organisasi). Manajemen strategi merupakan kombinasi dari kegiatan dari seluruh bagian fungsional sebuah bisnis untuk mencapai tujuan perusahaan.

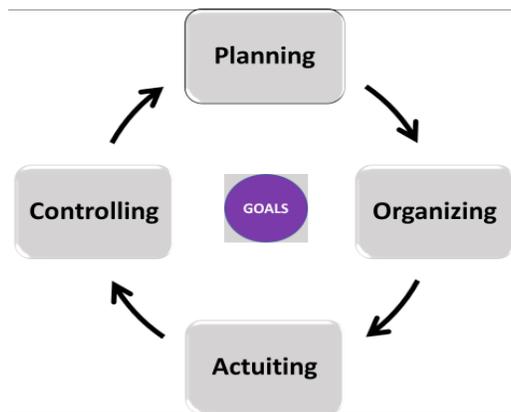
## **F. Fungsi atau Aktivitas Manajemen**

Setelah mengetahui berbagai macam jenis manajemen, maka apa sesungguhnya aktivitas manajemen? Apa yang dimaksud dengan aktivitas manajemen? dan apa saja yang masuk ke dalam aktivitas-aktivitas manajemen.

Sebelum masuk kepada apa yang dimaksud dengan aktivitas manajemen, perlu diingatkan Kembali bahwa salah satu definisi tentang manajemen adalah manajemen sebagai aktivitas. Salah satu pendapat yang menyatakan demikian adalah Ricky W. Griffin, ia menyatakan bahwa manajemen adalah serangkaian aktivitas (perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian) yang diarahkan pada sumber-sumber daya organisasi (manusia, finansial, fisik dan informasi) dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

Berdasarkan batasan di atas, maka aktivitas manajemen sama dengan fungsi manajemen. Namun demikian perlu diingat bahawa dalam tugas manajemen ada istilah: fungsi manajemen, tugas operasi manajemen, wilayah manajemen, langganan, prosed, tim tugas dan matriks. Implikasinya yang dimaksud dalam konteks ini: 1) Fungsi Manajemen = aktivitas manajemen = fungsi manajerial manajemen dan 2) Tugas operasi: pelaksanaan aktivitas operasional = fungsi operasional manajemen.

Fungsi manajemen sebagai aktivitas manajemen meliputi aktivitas planning, organizing, actuitng dan kontrolling.



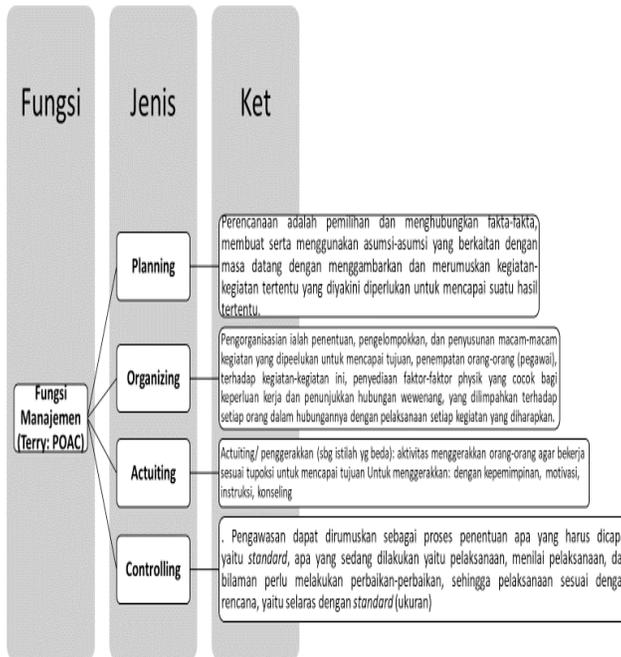
Bagan. 43. Aktivitas- Fungsi Manajemen

Berdasarkan hal itu pula, maka banyak ahli yang mengajukan ragam aktivitas manajemen, diantaranya Taylor, Fayol, Gullick, Dale, Koontz & O'Doonel, dan Tery. Masing punya pendapat, tetapi masing-masing juga memiliki persamaan konsep. Oleh karena itu berikut disajikan tabel yang menggambarkan posisi persamaan dan perbedaan atas fungsi manajemen sebagai aktivitas manajemen.

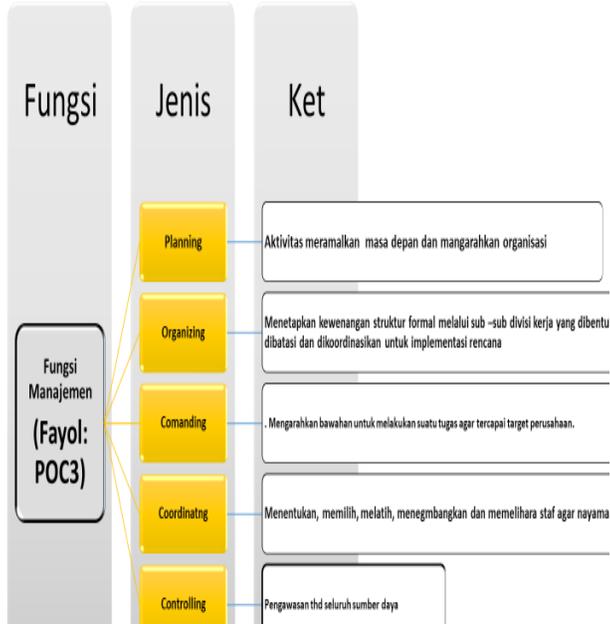
Tabel.16. Aktivitas Manajemen Perspektif Para Ahli

HENRY FAYOL	LUTHER GULLICK	GEORGE R.TERRY	KOONTZ & O'DooneI	ERNEST DALE
Planning	Planning	Planning	Planning	Planning
Organizing	Organizing	Organizing	Organizing	Organizing
Commanding	Staffing	Actuating	Staffing	Staffing
Coordinatong	Directing		Directing	Directing
	Coordinatong			Innovating
	Reporting			Representing
	Budgetting			
Controlling		Controlling	Controlling	Controlling
<b>POC3</b>	<b>POSDICORB</b>	<b>POAC</b>	<b>POSDIC</b>	<b>POSDIRC</b>

Selain tabel perbandingan tersebut, berikut disajikan bagan yang menggambarkan detail dari masing-masing pendapat para ahli mengenai fungsi/aktivitas manajemen, sehingga akan menjadi bukti bahwa secara substansi memiliki kesamaan walaupun menggunakan istilah yang berbeda, khususnya pada Terry, Fayol dan Gullick.



Bagan. 44. Fungsi/Aktivitas Manajemen Perpspektif Terry



Bagan. 45. Fungsi/Aktivitas Manajemen Perspektif Fayol



Bagan. 46. Fungsi/Aktivitas Manajemen Perpspektif Gullick

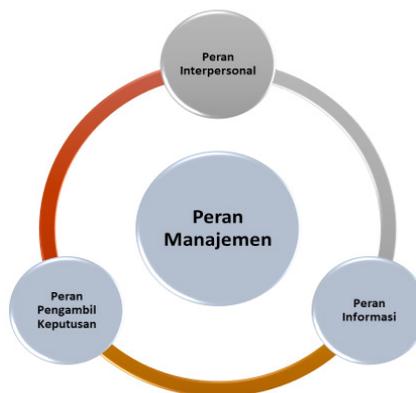
Untuk memperoleh gambaran detail tentang masing-masing fungsi manajemen atau aktivitas manajemen bisa dicermati dalam bab VII dan pecahannya di bab VIII, IX, X dan XI.

## G. Peran Manajemen

Lalu apa saja peran yang harus dijalankan oleh seorang manager? Atau manajemen? Ingat manajemen bisa berarti kumpulan orang (; manajemen/pimpinan) atau merujuk pada posisi/jabatan dalam organisasi. Maka peran manajemen bisa mengacu kepada manajemen sebagai pengertian pertama maupun manajemen dalam konteks kedua, yang digunakan secara interchangeable dalam pembahasan ini.

Dalam menjalankan perannya, seorang manager menurut Mintzberg (Indartono, TT; 111) memiliki 10 (sepuluh) peran yang dikelompokkannya menjadi tiga, yaitu:

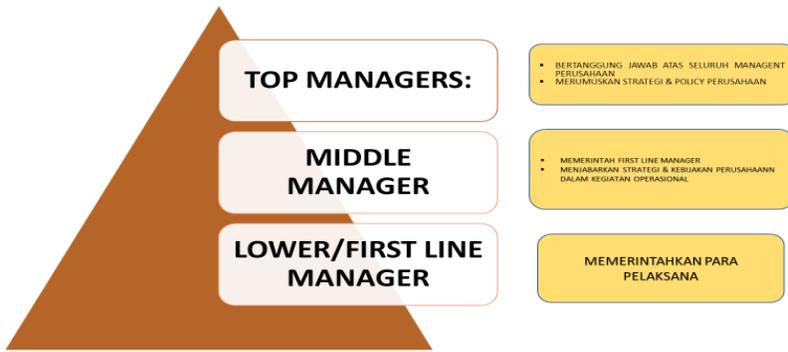
- 1) Peran antar pribadi (peran Interpersonal), yaitu melibatkan orang dan kewajiban lain yang bersifat seremonial dan simbolis, seperti peran sebagai *figurehead* (figure untuk anak buah), *leader* (symbol) dan *liaison* (penghubung).
- 2) Peran informasional, merupakan peran manager sebagai pemantau, penyebar dan juru bicara (*monitoring, disseminator, spoke person*)
- 3) Peran pengambilan keputusan, meliputi *entrepreneur*, penyelesaian masalah (*disturbance handler*) dan pembagai sumber daya (*resource allocator*) dan perunding (*negociator*).



Bagan. 47. Peran Manager

Dalam perspektif level manajemen, maka peran manager adalah:

- 1) Di level top managers, peran yang harus dilakukan manajemen adalah: a) bertanggungjawab atas seluruh manajemen perusahaan/organisasi dan b) merumuskan strategi dan kebijakan organisasi
- 2) Di level middle manager, maka manajemen melakukan: a) memerintah first line managers dan b) menjabarkan strategi dan kebijakan perusahaan dalam kegiatan operasional
- 3) Level first line manager, manajemen melakukan peran berupa memerintah para pelaksana (Indartono, 2015).



Bagan. 48. Peran Manajemen Perspektif Level Manajemen

Pendapat yang sedikit berbeda adalah pendapat yang menyamakan antara aktivitas dan peran manajemen sebagai peran manajer. Secara garis besar manajemen (kumpulan pimpinan/manajer) memiliki 4 aktivitas sekaligus peran, yaitu *communicator*, *traditional management*, *human resources management* dan *networking*, demikian pendapat Luthans.

*Pertama. Komunikator.* Pada aktivitas dan peran manajer yang pertama, yaitu *komunikator*, maka manajer melakukan kegiatan: menerima dan memberi informasi, baik itu yang berkaitan dengan menjawab pertanyaan, menerima informasi, menyebarkan informasi, membaca dan menulis laporan, surat menyurat dan lain sebagainya.

Kemudian pada peran dan aktivitas manajemen yang *kedua* berupa *manajemen tradisional* meliputi membuat perencanaan, membuat keputusan dan mengontrolnya. Jadi, dalam peran ini, perilaku manajemen bisa dilihat dari:

- 1) penempatan tujuan dan sasaran
- 2) pembagian tugas

- 3) membuat jadwal bawahan
- 4) menangani tugas-tugas, instruksi-instruksi rutin
- 5) menegaskan permasalahan
- 6) menangani masalah
- 7) memutuskan apa yang harus dilakukan
- 8) mengembangkan prosedur baru
- 9) inspeksi kerja
- 10) berkeliling untuk menginspeksi kerja
- 11) memantau data kinerja
- 12) memenuhi kesejahteraan karyawan.

Peran berikutnya (ketiga) adalah sebagai Human Resource Management, maka aktivitas yang dilakukan manajemen terdiri atas beberapa kategori;

- 1) memotivasi/*reinforcement*
- 2) disiplin/*punishment*
- 3) *management konflik*
- 4) susunan kepegawaian
- 5) pelatihan/pengembangan.

Keempat. Networking. Aktivitas dalam peran ini adalah melakukan sosialisasi (; politik) dan interkasi dengan lingkungan luar. Perilakunya yang bisa diamati: percakapan, bercanda, diskusi rumor, kabar angin, komplein, keluhan politik, berlaku adil terhadap pelanggan, supliyer dan yang membantu pekerjaan, memperhatikan pertemuan di luar organisasi dan melaksanakan tugas-tugas tertentu.

## **H. Ketrampilan Manajer**

Manajer merupakan aktor kunci yang akan menentukan laju organisasi. Untuk melaksanakan tanggungjawab tersebut, manajer minimal harus memiliki ketrampilan dasar manajer. Menurut Katz, mengemukakan bahwa setiap manajer membutuhkan minimal tiga keterampilan dasar: ketrampilan konseptual, hubungan dengan orang lain dan ketrampilan teknis (Indartono, 2015). Tiga ketrampilan yang diajukan Katz sama dengan yang diajukan Harlow (Makin, 2016: 74-75).

Yang dimaksud dengan **Keterampilan konseptual** (*conceptional skill*), merupakan keterampilan untuk membuat konsep, ide, dan gagasan demi kemajuan organisasi. Gagasan atau ide serta konsep tersebut kemudian haruslah dijabarkan menjadi suatu rencana kegiatan untuk mewujudkan gagasan atau konsepnya itu. Proses penjabaran ide menjadi suatu rencana kerja yang kongkret itu biasanya disebut sebagai proses perencanaan atau planning. Oleh karena itu, keterampilan konseptual juga merupakan keterampilan untuk membuat rencana kerja. Keterampilan ini wajib dimiliki top manager.

**Keterampilan berhubungan dengan orang lain** (*humanity skill*) atau keterampilan kemanusiaan adalah keterampilan berhubungan (berkomunikasi) dengan orang lain. Keterampilan berkomunikasi diperlukan, baik pada tingkatan manajemen atas, menengah, maupun bawah.

**Keterampilan teknis** (*technical skill*), merupakan keterampilan untuk menjalankan suatu pekerjaan tertentu. Jenis keterampilan ini cocok untuk manajer tingkat bawah.

Keterampilan dasar lain yang harus dimiliki manajer menurut Manulang (1987: 46), terdiri dari *human relations skill*, *procedural and administrative skill* and *personal skill*. Keterampilan pertama *human relations skill* dengan keterampilan *humanity skill* dari Katz. Sedangkan, *procedural and administrative skill* merupakan kemampuan untuk menjalankan proses proses prosedural dan administratif. Demikian juga dengan *personal skill* adalah kemampuan menguatkan kompetensi personal seperti daya ingat, pemusatan pikiran dan sebagainya.

Selain keterampilan-keterampilan di atas, menurut Griffin manajer juga harus memiliki duaketerampilan, yaitu keterampilan manajemen waktu dan keterampilan membuat keputusan (Indartono, 2015). **Keterampilan manajemen waktu.** Merupakan keterampilan yang merujuk pada kemampuan seorang manajer untuk menggunakan waktu yang dimilikinya secara bijaksana, dan **Keterampilan membuat keputusan.** Merupakan kemampuan untuk mendefinisikan masalah dan menentukan cara terbaik dalam memecahkannya.

Jadi, keterampilan-keterampilan dasar yang harus dimiliki seorang manajer adalah keterampilan konseptual, membuat keputusan, manajemen waktu, personal, human relation, administrative dan teknis.



## BAB V

# KEPEMIMPINAN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

### A. Pengantar

Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam manajemen, karena kepemimpinan adalah inti dari manajemen "*leadership is the key to management/administration*". Oleh karena itu membicarakan kepemimpinan dalam manajemen maupun administrasi merupakan satu hal yang tak terelakan. Disamping itu, karena kepemimpinan ada dalam konteks manajemen dan administrasi, maka dikenal istilah kepemimpinan administrative (*administrative leadership*) dan kepemimpinan manajemen (*managerial leadership*).

Kepemimpinan administrative adalah kemampuan atau bakat untuk mensukseskan tercapainya tujuan dengan *inisiatif atau kreasi-kreasi baru dan penemuan-penemuan baru*. Adapun kepemimpinan manajemen adalah kemampuan manager untuk *menyelesaikan* tercapainya tujuan dalam arti pelaksanaan yang bersifat *teknis operasional*.

Mendasarkan ada dua konsep kepemimpinan tersebut, maka dipandang perlu memahami konsep kepemimpinan itu sendiri dan implikasinya bagi proses pengambilan keputusan, serta manajemen.

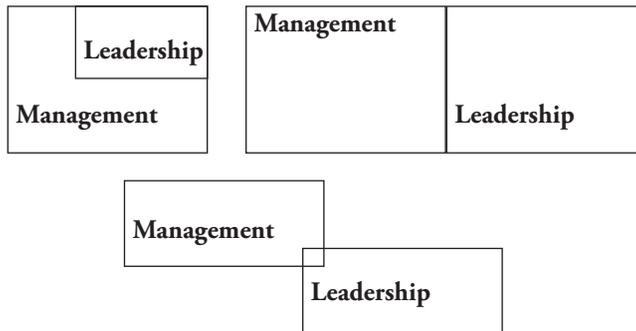
### B. Kepemimpinan dan Manajemen

Robert G.Owen (1991) menyampaikan ada sebuah kritisisme klasik dari sekolah administrasi Amerika yang menyatakan bahwa:

1. Para manajer lebih berorientasi memperlakukan barang (*things*), sementara pemimpin menghadapi manusia (*people*).
2. Para manajer lebih cenderung pada bagaimana mengelola pembiayaan (*finances*), barang-barang inventaris dan program-program.
3. Secara kualitas antara kepemimpinan (*leading*) dan pengelolaan (*managing*) berbeda, meskipun keduanya tetap berdiri sendiri.

4. Warren Bennis dan Burt Nanus mengatakan bahwa “managers” adalah seseorang yang *mengerjakan* sesuatu *dengan benar* (*do things right*), sedangkan “leaders” adalah seseorang yang *melakukan* sesuatu *yang benar* (*do the right thing*).

Selain pendapat di atas, perbedaan antara leadership dan management juga dikemukakan oleh Philip Sadler dalam bukunya yang berjudul “Leadership” (Sadler, 1997) dalam visualisasi berikut.



Bagan. 49. Perbedaan Leadership dan Management

Berdasarkan gambar di atas, Philip Sadler ingin menyampaikan bahwa antara kepemimpinan dengan manajemen bisa terpisah, keduanya ada dengan secaraberriringan dengan tugasnya masing-masing, atau kepemimpinan dan manajemen saling berkaitan dan bahkan kepemimpinan menjadi inti dari kegiatan manajemen.

## C. Kepemimpinan

### 1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah sebuah konsep, teori sekaligus praktik yang sangat fenomenal dan merambah semua lini kehidupan manusia. Oleh karena itu banyak sekali batasan kepemimpinan yang muncul. Berikut batasan kepemimpinan yang dimaksud.

- Stephen P. Robbins. Kepemimpinan adalah kemampuan *mempengaruhi* suatu kelompok ke arah pencapaian suatu tujuan
- Harold Koontz dkk. Kepemimpinan adalah proses atau seni *mempengaruhi* orang (anggota organisasi) sehingga akan berusaha mencapai tujuan organisasi dengan kemauan dan antusiasme yang tinggi.

- c. John Pfiffner. *Leadership is the art of coordinating and motivating Individuals and group to achieve the desired end*" (Kepemimpinan adalah **seni untuk mengkoordinasi dan memberikan dorongan** terhadap individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan).
- d. Dalton Mc. Farland. *Leadership as the process by which an executive imaginatively direct, guides, or influences the work of others, in choosing and attaining particular ends*" (Kepemimpinan sebagai suatu **proses** di mana pimpinan digambarkan akan memberikan **perintah, pengarahan, bimbingan atau mempengaruhi** pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan).
- e. Weiritch and Koontz (1993). Kepemimpinan adalah seni atau proses *mempengaruhi* orang lain sehingga mereka bersedia dengan kemampuan sendiri dan secara antusias bekerja untuk mencapai tujuan organisasi
- f. Helriegell and Slocu (1992). Kepemimpinan adalah kemampuan untuk *mempengaruhi, memotivasi dan mengarahkan* orang lain untuk mencapai tujuan (Indartono, TT: 157)

Jadi, kepemimpinan adalah kemampuan dan proses mempengaruhi orang lain agar mau melakukan suatu tindakan ataupun fungsi yang diorientasikan bagi pencapaian tujuan tertentu. Artinya pemimpin bisa dilakukan jika seseorang memiliki kemampuan tetapi kemampuan tersebut sekaligus dioperasionalkan dalam bentuk proses-proses yang harus dilakukan seorang pemimpin (; misal mengarahkan, membimbing, memotivasi dan sejenisnya) kepada orang lain (; bawahan/anggota organisasi) agar bersedia melakukan tugas untuk mencapai tujuan organisasi. Artinya jika kemampuan tersebut tidak dioperasionalkan maka kepemimpinan menjadi mandul, karena orang lain walaupun sudah terpengaruh tetapi tidak tahu apa yang akan dilakukan, dan untuk apa harus melakukan hal itu, serta kapan dan di mana hal tersebut harus dilakukan atau dihentikan.

Apapun titik penekanan untuk berpendapat-pendapat, tetapi inti dari pengertian kepemimpinan sebenarnya ada empat, yaitu:

- a. Subyek = pemimpin
- b. Aktivitas = mempengaruhi, memotivasi, mengarahkan
- c. Obyek = bawahan/follower/pekerja)
- d. Tujuan yang akan dicapai.

Jadi kepemimpinan adalah kemampuan dan proses seseorang (pemimpin) untuk mempengaruhi bawahannya/followernya agar melakukan tindakan pencapaian tujuan organisasi.

Seorang pemimpin yang mengarahkan bawahannya berarti mengarahkan setiap individu untuk memiliki sikap individu/tingkah laku yang sejalan dengan visi organisasi. Jika tingkah laku individu masing-masing sudah terbentuk maka akan membentuk tingkah laku kelompok dan tingkah laku kelompok inilah yang nanti akan membentuk tingkah laku organisasi atau yang sering disebut dengan perilaku organisasi (*organizational behavior*).

Perilaku organisasi yang dibentuk melalui kepemimpinan organisasi, dalam proses pembentukannya membutuhkan waktu yang lama sekaligus juga biasanya banyak menemui masalah. Individu yang ada dalam organisasi harus paham/ tahu tentang harapan dari organisasi, kemudian membentuk sikap dan motivasi yang melahirkan tingkah laku diri, selanjutnya membentuk tingkah laku kelompok dan pada akhirnya membentuk tingkah laku organisasi. Tahapan terakhir inilah yang disebut sebagai perilaku organisasi (lihat bagan berikut).



Bagan. 50. Pembentukan Perilaku Organisasi

## 2. Kepemimpinan Administratif dan Kepemimpinan Manajemen

Kemampuan yang dimiliki seseorang untuk memberi pengaruh dalam kajian manajemen terbagi dalam dua kategori, yaitu kepemimpinan administrative dan kepemimpinan manajemen.

Sebagaimana yang sudah disebutkan dalam pengantar/pendahuluan bahwa kepemimpinan administrative berkaitan dengan kemampuan atau bakat untuk menyukseskan tercapainya tujuan dengan *inisiatif atau kreasi-kreasi baru dan*

*penemuan-penemuan baru*, maka batasan ini berkaitan dengan pemimpin inovatif yang selalu berupaya mencari ide-ide kreatif dan berorientasi jauh ke masa depan. Pemimpin jenis pertama ini adalah pemimpin yang berada dalam posisi sebagai pengambil kebijakan, atau keputusan yang bersifat kebijakan yang menjadi pedoman bagi seluruh komponen organisasi termasuk pemimpin di bawahnya. Sedangkan konsep kepemimpinan manajemen berkaitan dengan kemampuan manager untuk *menyelesaikan* tercapainya tujuan dalam arti pelaksanaan yang bersifat *teknis operasional*. Hal ini berarti bahwa jenis pemimpin yang kedua adalah pemimpin sub ordinasi pemimpin jenis pertama. Posisinya ada di level-level berikutnya dari pemimpin utama. Oleh karenanya jenis pemimpin kedua ini adalah pemimpin teknis operasional, dan tidak berkaitan dengan kebijakan umum.

Dari dua konsep inilah maka lahir istilah pemimpin dan manager. Pemimpin merujuk ke jenis pemimpin pertama, sedangkan manager merujuk ke jenis pemimpin kedua. Hal ini pula yang kemudian berimplikasi kepada munculnya perbedaan karakteristik, tugas atau wewenang yang dimiliki oleh pemimpin dan manager walaupun pada hakikatnya keduanya sama-sama sebagai pemimpin. Salah satu ahli yang melakukan pembedaan tersebut adalah Bennis (Indartono, TT: 160) di mana substansi perbedaan tersebut adalah kebalikan/versus satu sama lain.

Tabel.17. Perbedaan Pemimpin dan Manager

Pemimpin	Manager
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Memulai</li> <li>➤ Orisinil</li> <li>➤ Mengembangkan</li> <li>➤ Fokus pada orang</li> <li>➤ Membangkitkan kepercayaan</li> <li>➤ Memiliki perspektif jauh</li> <li>➤ Berorientasi masa depan</li> <li>➤ Menantang status quo</li> <li>➤ Melakukan yang benar</li> <li>➤ Menjadi dirinya sendiri</li> <li>➤ Bertanya apa dan mengapa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mengelola</li> <li>➤ Tiruan</li> <li>➤ Mempertahankan</li> <li>➤ Fokus pada sistem dan struktur</li> <li>➤ Bergantung pada hasil pengawasan</li> <li>➤ Memiliki perspektif pendek</li> <li>➤ Berorientasi hasil akhir</li> <li>➤ Menerima status quo</li> <li>➤ Melakukan dengan benar</li> <li>➤ Menjadi prajurit</li> <li>➤ Bertanya kapan dan bagaimana</li> </ul>

Ada beberapa sifat dan kecakapan khusus yang harus dimiliki sekaligus menjadi ciri-ciri sukses seorang pemimpin yang diajukan Gary A. Yuki (Blanchard, 1988) sebagaimana tabel berikut.

Tabel.18. Sikap dan Kecakapan Pemimpin

Sifat	Kecakapan
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dapat beradaptasi dalam segala situasi</li> <li>▪ Tanggap pada lingkungan sosial</li> <li>▪ Ambisius dan berorientasi prestasi</li> <li>▪ Tegas</li> <li>▪ Kerjasama (<i>cooperative</i>)</li> <li>▪ Mampu membuat keputusan (<i>decisive</i>)</li> <li>▪ Dapat dipercaya</li> <li>▪ Dominan (<i>desire to influence others</i>)</li> <li>▪ Energik (<i>high activity well</i>)</li> <li>▪ Tekun</li> <li>▪ Percaya diri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ cerdas (<i>intelligent</i>)</li> <li>▪ cekatan (<i>conceptually skilled</i>)</li> <li>▪ kreatif</li> <li>▪ pandai berdiplomasi</li> <li>▪ penuh pertimbangan</li> <li>▪ lancer dalam berbicara</li> <li>▪ paham tentang tugas kelompok</li> <li>▪ mampu mengorganisir (<i>administrative ability</i>)</li> <li>▪ persuasive</li> <li>▪ kemampuan bersosialisasi</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bersikap sabar terhadap stress</li> <li>▪ Bertanggungjawab</li> </ul>	

Supaya sukses dalam menjalankan perannya, maka seorang pemimpin semestinya berpedoman pada prinsip-prinsip pemimpin, diantaranya:

- 1) Pelajaran. Seorang pemimpin hendaknya mampu memberikan pelajaran kepada diri, para pengikutnya dan lingkungannya sehingga mereka memperoleh support energi untuk mewujudkan tujuan organisasi.
- 2) Diskusi dan musyawarah. Diskusi dan musyawarah hendaknya dijadikan sebagai sarana untuk memahami bawahan, melakukan penetrasi ide dan mempengaruhi bawahan.
- 3) Contoh. Pemimpin efektif akan menjadikan dirinya sebagai contoh bagi para pengikutnya
- 4) Adil. Pemimpin hendaknya mampu berbuat adil kepada siapapun sehingga menghasilkan kepercayaan dan kepuasan kerja bawahannya.
- 5) Kebebasan dan kreativitas. Pemimpin hendaknya memberikan kebebasan kepada bawahan sehingga dari mereka juga akan lahir kreativitas-kreativitas baru akibat perasaan nyaman dan kepercayaan kepada pimpinanya
- 6) Hati. Pemimpin dalam menjalankan perannya harus menggunakan hati
- 7) Empati. Pemimipin hendaknya memiliki kemampuan untuk memahami bawahannya, sehingga dengan pemahamannya tersebut akan menjadikan pemimpin sellau berupaya untuk berbuat terbaik bagi para bawahannya.

- 8) Memanfaatkan potensi. Pemimpin harus mampu memahami dan memanfaatkan potensi diri dan bawahannya untuk kemajuan institusinya (Indartono, TT: 158-159)

### 3. Prinsip Kepemimpinan

Prinsip kepemimpinan menurut Bernez:

- a. Mengadakan peningkatan secara terus-menerus
- b. Mengakui masalah secara terbuka
- c. Mempromosikan keterbukaan
- d. Menciptakan tim kerja
- e. Memberikan proses hubungan kerja yang benar
- f. Mengembangkan disiplin pribadi
- g. Memberikan informasi kepada karyawan
- h. Sebagai contoh tugas mereka dalam sistem sasaran perusahaan, siklus kaizen atau siklus kualitas tim-tim proyek
- i. Memberikan wewenang kepada setiap karyawan (Baidan dan Aziz, 2014).

### 4. Syarat, Sifat, Tugas, Fungsi dan Peran Kepemimpinan

Kepemimpinan sebagaimana faktor, variable, gejala ataupun entitas lain keberadaannya menghajatkan adanya syarat, sekaligus sifat, tugas, fungsi dan peran tersendiri. Masing-masing dari kelima hal yang melekat pada kepemimpinan akan dibahas dalam segala keterbatasan (; karena hanya pengantar).

**Syarat kepemimpinan.** Syarat kepemimpinan berarti berkaitan dengan sesuatu yang sudah ada terlebih dahulu (awal) sebelum kepemimpinan itu berjalan. Syarat kepemimpinan dalam hal ini ada yang bersifat umum dan khusus.

Syarat umum kepemimpinan adalah: kejujuran/integritas, Kepercayaan diri/Self-Confidence, Originality/Creativity, Flexibility/Adaptability dan Charisma (Solihah dan Hersugondo, 2008)

Adapun syarat khusus kepemimpinan adalah:

- a) Sadar akan tanggung jawab.
- b) Memiliki sifat-sifat Kepemimpinan yang menonjol.
- c) Membimbing dirinya dengan asas-asas dan prinsip-prinsip Kepemimpinan.
- d) Melaksanakan kegiatan-kegiatan dan perintah-perintah dengan penuh

tanggung jawab serta mampu membimbing anak buahnya dengan baik dan menggembelngnya menjadi suatu kesatuan yang efektif.

- e) Mengenal anak buahnya, memahami sepenuhnya akan sifat dan tingkah laku masing-masing dalam segala macam keadaan, suasana dan pengaruh.
- f) Paham akan cara bagaimana seharusnya mengukur dan menilai kepemimpinannya.

**Sifat kepemimpinan.** Menurut Goerge R. Terry (Martoyo, 2000), kepemimpinan semestinya memiliki sifat-sifat tertentu yang sangat penting, diantaranya:

- a. Energi. Seorang pemimpin semestinya memiliki energi positif yang banyak, baik jasmani dan rohaninya. Hal ini dikarenakan pemimpin harus bekerja dalam waktu yang sangat Panjang dan sewaktu-waktu. Tanpa energi tersebut maka pemimpin akan sulit membawa organisasinya menuju tujuannya.
- b. Memiliki stabilitas emosi. Pemimpin adalah orang dewasa yang mampu memberi pengaruh kepada orang lain agar melakukan tindakan sesuai yang diharapkan oleh pemimpin tersebut. Oleh karenanya, pemimpin harus memiliki stabilitas emosi yang bagus. Pada situasi apapun, pemimpin harus tampil sebagai pribadi yang stabil, tidak mudah goyah oleh adanya purbasangka baik kepada bawahannya maupun koleganya. Pada sifat inilah maka pemimpin semestinya telah menjalankan peranannya sesuai konsep manajemen sebahai ilmu. Jadi pemimpin harus tampil sebagai ilmuwan yang melakukan segala sesuatu secara obyektif walaupun sumber informasinya dari pihak yang mungkin selama ini tidak bermitra dengannya.
- c. Motivasi pribadi. Idealnya seorang pemimpin dalam menempati kedudukannya sebagai pemimpin memiliki motivasi dari dalam dirinya yang kuat sehingga ia akan berjuang sekuat tenaga untuk kemajuan organisasinya. Namun, jika motivasi yang kuat justru tidak lebih banyak daripada motivasi internalnya, maka hal ini akan menyebabkan muncul adanya ketergantungan dengan pihak lain pemberi motivasi tersebut. Hal ini berarti pula sumber motivasinya harus selalu ada
- d. Kemahiran mengadakan komunikasi. Salah satu unsur penting dalam fungsi kepemimpinan adalah komunikasi. Seorang pemimpin yang baik, dia akan memiliki kemampuan untuk berkomunikasi dengan para bawahan sebagai orang internal maupun dengan orang lain di luar organisasinya.

Fungsinya adalah agar ia bisa menyampaikan ide, gagasan kepada para bawahan maupun menerima ide-ide kreatif dari mereka demi kemajuan organisasinya, sekaligus juga pemimpin semestinya mampu berkomunikasi dengan pihak di luar organisasinya, minimal untuk memperoleh ide, gagasan dan masukan dari organisasi luar untuk lebih meningkatkan daya kompetisinya dengan organisasi lain

- e. Kecakapan mengajar. Pemimpin adalah bapak, guru bahkan motivator bagi para bawahan. Oleh karena itu, pemimpin juga harus memiliki kecakapan mengajar. Bagaimana ia mengajarkan kepada para bawahan hal-hal yang semestinya mereka tahu dan berguna untuk meningkatkan kinerja mereka dan kinerja organisasi.
- f. Kecakapan sosial. Kecakapan sosial dalam hal ini bisa diartikan pula kecerdasan sosial, sehingga seorang pemimpin akan memiliki pemahaman terhadap semua bawahannya sekaligus mampu bekerjasama dengan mereka dan [ada akhirnya loyalitas dari para bawahan akan didapatnya.
- g. Kemampuan teknis. Dalam konteks ini, kemampuan teknis tetap diperlukan walaupun tidak sebesar ketrampilannya karena akan memudahkan pemimpin untuk melakukan koreksi atas tugas-tugas yang mungkin salah dilakukan oleh bawahan.

Sifat-sifat lain yang semestinya dimiliki seseorang dalam menjalankan kepemimpinannya antara lain:

- a. Jujur
- b. Berpengetahuan
- c. Berani (Fisik dan Moral)
- d. Mampu mengambil keputusan
- e. Dapat dipercaya
- f. Berinisiatif
- g. Bijaksana
- h. Tegas
- i. Adil
- j. Menjadi tauladan
- k. Tahan Uji (Ulet)

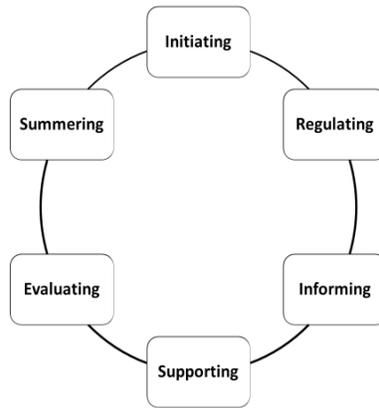
- l. Loyalitas
- m. Tidak mementingkan diri sendiri
- n. Antusias
- o. Simpatik
- p. Rendah hati

**Fungsi Kepemimpinan.** Setelah berbicara tentang sifat kepemimpinan, maka diperlukan juga mengetahui apa sesungguhnya yang menjadi tugas dan fungsi dari seorang pemimpin. Berikut beberapa fungsi kepemimpinan menurut Usman Effendi (Effendi, 2011), yaitu:

- a. Fungsi yang berhubungan dengan tugas pemecahan masalah, yaitu menyangkut pemberian saran penyelesaian, informasi dan pendapat.
- b. Fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok atau sosial yaitu segala sesuatu yang bisa membantu kelompok berjalan lebih lancar persetujuan dengan kelompok lain dan penengahan perbedaan dengan kelompok lain

Dalam konteks kepemimpinan Pendidikan dikenal istilah EMASLIM yang merupakan singkatan dari 7 fungsi kepemimpinan sebagaimana yang dipopulerkan oleh Departemen Pendidikan Nasional (Depdiknas) . ketujuh fungsi kepemimpinan Pendidikan yang dimaksud adalah:

- a. sebagai pendidik (educator)
- b. manajer
- c. administrator
- d. supervisor (penyelia)
- e. leader (pemimpin)
- f. inovator
- g. motivator (Rohmat, 2006)



Bagan. 51. Fungsi Kepemimpinan Menurut **Charles J. Keating**

- 1) Fungsi *initiating*. Kepemimpinan semestinya mampu menginisiasi sesuatu yang baru untuk pemberdayaan dan kemajuan organisasinya, masyarakat dan negaranya.
- 2) Fungsi *regulating*. Kepemimpinan agar berjalan dengan baik, membutuhkan regulasi yang dipatuhi Bersama. Oleh karena itu kepemimpinan harus mampu membuat aturan baik yang bersifat responsive maupun antisipatif.
- 3) Fungsi *Informing*. Kepemimpinan semestinga memberikan informasi yang bermanfaat untuk kemajuan organisasinya.
- 4) Fungsi *Supporting*. Kepemimpinan harus mendukung, menunjang dan merealisasikan tujuan besar, menengah dan kecil organisasi.
- 5) Fungsi *Evaluating*. Kepemimpinan secara mandiri bisa melakukan evaluasi atas keefektifan kepemimpinan yang sudah berjalan (*self evaluation*).
- 6) Fungsi *Summering*. Kepemimpinan harus mampu membuat summary atas keadaan terkini dan ekstrapolasi keadaan di masa depan sehingga membantunya membuat keputusan-keputusan yang tepat bagi organisasinya.

**Peran Kepemimpinan.** Kesempurnaan seorang pemimpin selain memiliki sifat khusus, tugas dan fungsi yang jelas, pemimpin juga memiliki peran yang sangat penting. Peran-peran pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya menurut Burt Nanus antara lain: sebagai pemberi arah, agen perubahan, pembicara dan pembina (Komang Ardana, 2009).

*Pemberi arah.* Pemimpin adalah leader, maka peran utamanya adalah mengarahkan bawahan. Artinya pemimpin adalah pemberi arah tidak hanya

bagi bawahannya tetapi juga bagi laju organisasi; mau di bawa kemana organisasi itu? ini tergantung pemimpinnya. Pemimpin juga akan menjadi pioneer utama dalam melakukan perubahan. Pemimpin akan menjadi pembicara keluar untuk organisasinya sekaligus menjadi Pembina bagi organisasinya.

## 5. Model, Tipe dan Gaya Kepemimpinan

Beberapa Istilah tentang kepemimpinan teori kepemimpinan, model kepemimpinan, tipe kepemimpinan dan gaya kepemimpinan. Dari empat istilah tersebut, tiga diantaranya sering dikacaukan dalam penggunaannya. Ketiga istilah yang dimaksud adalah model kepemimpinan, tipe kepemimpinan dan gaya/style atau perilaku kepemimpinan. Oleh karena itu akan disampaikan ketiga istilah tersebut dalam sub bab ini walaupun sederhana.

*Pertama.* Model Kepemimpinan sebagai istilah terluas dalam konteks pembahasan kali ini, ia melingkupi tipe kepemimpinan dan gaya kepemimpinan. Kata *model* sendiri berasal dari bahasa latin *mold* (cetakan) atau *pettern* (pola). Menurut Mahmud Achmad, model adalah representasi dari suatu objek, benda, atau ide-ide dalam bentuk yang disederhanakan dari kondisi atau fenomena alam. Model berisi informasi- informasi tentang suatu fenomena yang dibuat dengan tujuan untuk mempelajari fenomena sistem yang sebenarnya. Model dapat merupakan tiruan dari suatu benda, sistem atau kejadian yang sesungguhnya yang hanya berisi informasi- informasi yang dianggap penting untuk ditelaah (Cayaray, 2014).

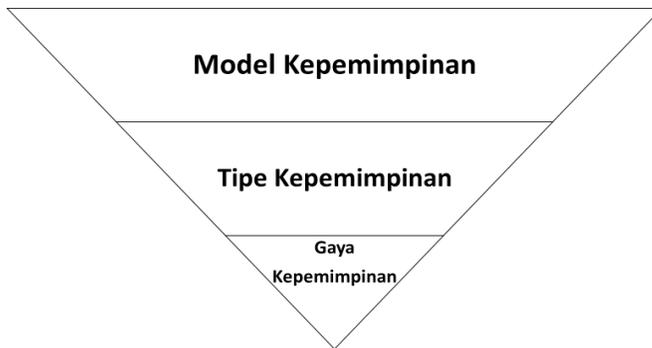
Jadi, yang dimaksud dengan model kepemimpinan adalah gambaran suatu obyek kajian berupa kepemimpinan yang berbentuk pola -bagan-gambar yang di dalamnya berisi informasi tentang sistem kepemimpinan berupa teori-pendekatan, pola/tipe kepemimpinan dan perilaku/gaya kepemimpinan itu sendiri. Oleh karena itu dalam model kepemimpinan ada teori-pendekatan, tipe dan gaya kepemimpina.

*Kedua.* *Tipe Kepemimpinan adalah tipe* atau bentuk atau pola atau bisa juga disebut jenis kepemimpinan yang di dalamnya diimplementasikan satu atau lebih gaya atau perilaku kepemimpinan sebagai pendukungnya (Nawawi, 2006: 115).

*Ketiga.* *Gaya Kepemimpinan.* Batasan tentang gaya kepemimpinan relative cukup banyak diajukan oleh beberapa ahli dibanding tipe kepemimpinan. Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para

anggota organisasi/bawahannya (Nawawi, 2006: 115). Selanjutnya menurut Agus Dharma dalam sumber yang sama, dijelaskan bahwa yang dimaksud dengan gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang ditunjukkan seseorang pada saat ia mencoba mempengaruhi orang lain dan mereka akan menerimanya. Gaya atau sering pula disebut style kepemimpinan juga didefinisikan oleh Wirawan sebagai cara atau seni yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mengatur dan mengarahkan bawahannya dalam pencapaian visi atau tujuan bersama yang telah ditetapkan dalam suatu organisasi (Wirawan, 2014: 396-402).

Berdasarkan definisi di atas maka bisa dicermati model menempati posisi terluas konsep, teori, hipotesis dan preposisi dan asumsinya. Model meliputi tipe dan gaya kepemimpinan, sedangkan tipe kepemimpinan di dalamnya ada gaya kepemimpinan.



Bagan. 52. Hirarki Model, Tipe dan Gaya Kepemimpinan

Bagan di atas tidak hanya menunjukkan hirarki maupun hubungan antara model kepemimpinan dengan tipe dan gaya kepemimpinan, tetapi juga memunculkan adanya syarat untuk disebut model, tipe atau gaya. Pertama, akan disebut model kepemimpinan jika di dalamnya memenuhi beberapa aspek persyaratan, seperti: (a) landasan konseptual atau paradigma yang digunakan untuk mengkonseptualkan kemunculan pemimpin, (b) pola tetap yang menggambarkan perilaku pemimpin dan (c) gaya dari pemimpin tersebut. Kedua, dalam tipe kepemimpinan di dalamnya hanya mensyaratkan adanya: (a) pola perilaku pemimpin dan detail dari (b) perilaku atau gaya pemimpin tersebut. Pola perilaku pemimpin mensyaratkan adanya identifikasi dari karakteristik bawahan dan gaya kepemimpinan dan pola hubungan keduanya. Ketiga, sebagai posisi yang terendah kedudukannya dalam ketiga hirarki istilah di atas, maka

gaya/perilaku pemimpin hanya mensyaratkan keberadaan dari deskripsi perilaku khusus dari pemimpin tersebut. Artinya pembicaraan tentang gaya kepemimpinan lebih cindery=ung mendeskripsikan kepada perilaku pemimpin sebagai style pribadi dari seseorang yang kebetulan berposisi sebagai pemimpin. Walaupun demikian, penempatan dan pemilihan gaya yang berorientasi untuk keefektifan organisasinya harus memperhatikan juga karakteristik bawahannya.

#### a. Model-Model Kepemimpinan

Model-model kepemimpinan diantaranya: 1) model kepemimpinan Kontingensi-Fiedler, 2) Model Kepemimpinan Partisipasi Vroom – Jago, 3) Model Kepemimpinan Jalur -Tujuan dan 4) Model Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard, 5) Model Kepemimpinan Situasional 3 Dimensi -Reddin, 6) Model Kepemimpinan Kontinum-Tannenbaum dan Schmidt

##### 1) Model Kepemimpinan Kontingensi-Fiedler

Model kepemimpinan ini untuk pertama kalinya dikembangkan oleh Fred Fiedler (1967) ini sering disebut sebagai model kepemimpinan *kontingensi* atau model kepemimpinan *situasional*. Disebut demikian karena model ini beranggapan bahwa kontribusi pemimpin terhadap efektifitas kinerja kelompok tergantung pada cara atau gaya kepemimpinan (*leadership style*) dan kesesuaian situasi (*the favourableness of the situation*) yang dihadapinya, serta sejauh mana situasi memberikan kendali dan pengaruh kepada pemimpin (Owens, 1991)

Gambaran dari model kepemimpinan Kontingensi/situasional dari Fidler adalah:

- a) **Mengidentifikasi gaya kepemimpinan.** Fiddler percaya bahwa faktor utama dalam kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan dasar iindividu. Ia berasumsi bahwa sebenarnya gaya kepemimpinan individu itu tetap. Artinya Fidler sesungguhnya berpendapat bahwa gaya kepemimpinan itu merupakan pembawaan dari lahir. Jika situasi menuntut seorang pemimpin yang berorientasi tugas dan orang dalam kepemimpinan tersebut ternyata berorientasi hubungan, maka situasi tersebut harus dimodifikasi atau bahkan diganti jika keefektifan optimum ingin dicapai.

b) **Mengidentifikasi situasi.** Menurut Fidler ada 3 dimensi faktor situasional sebagai kunci keefektifan kepemimpinan. Ketiga faktor situasional yang dimaksud adalah:

- 1) Hubungan antara pemimpin dan bawahan (*leader-member relations*). Hubungan antara pemimpin dan bawahan menjelaskan sampai sejauh mana pemimpin itu dipercaya dan disukai oleh bawahan, dan kemauan bawahan untuk mengikuti petunjuk pemimpin. Jadi faktor ini terlihat dari tingkat keyakinan, kepercayaan dan respek bawahan terhadap pemimpinnya.
- 2) Struktur tugas (*the task structure*). Struktur tugas menjelaskan sampai sejauh mana tugas-tugas dalam organisasi didefinisikan secara jelas dan sampai sejauh mana definisi tugas-tugas tersebut dilengkapi dengan petunjuk yang rinci dan prosedur yang baku.
- 3) Kekuatan posisi (*position power*). Kekuatan posisi menjelaskan sampai sejauh mana kekuatan atau kekuasaan yang dimiliki oleh pemimpin karena posisinya diterapkan dalam organisasi untuk menanamkan rasa memiliki akan arti penting dan nilai dari tugas-tugas mereka masing-masing. Kekuatan posisi juga menjelaskan sampai sejauh mana pemimpin (misalnya) menggunakan otoritasnya dalam memberikan hukuman dan penghargaan, promosi dan penurunan pangkat (*demotions*).

Ketiga faktor situasional Fidler ini menunjukkan pola relasi ketiganya. Jika semakin baik hubungan antara pemimpin dan bawahan (faktor 1), makin terstruktur tugas/pekerjaan (faktor 2) dan makin kuat kekuatan posisi (faktor 3), maka akan semakin banyak pengaruh yang dimiliki pemimpin.

c) **Mencocokkan pemimpin dan situasi.** Untuk mendapatkan keefektifan yang maksimum dalam kepemimpinannya, maka seorang pemimpin harus **mencocokkan/menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi** yang ada. Adapun cara untuk menggefektifkannya ada dua acara, yaitu: pertama (pemimpin

perlu dipindahkan dan mengganti pemimpin yang lain supaya dapat menyesuaikan diri dengan situasi dan kedua (*mengubah situasi*) agar cocok dengan si pemimpin, dengan jalan melakukan restrukturisasi tugas atau meningkatkan/menurunkan kekuasaan pemimpin dalam mengendalikan faktor-faktor seperti kenaikan gaji, promosi dan tindakan indisipliner.

- d) **Evaluasi.** Kesimpulan atas hasil telaah utama untuk mengetes keshahihan model kepemimpinan kontingensi dari Fiedler adalah model ini cukup positif karena bukti cukup mendukung, sekurang-kurangnya bagian-bagian hakiki dari model ini, tetapi variable tambahan agak diperlukan jika dibutuhkan suatu model yang diperbaiki untuk mengisi beberapa kesenjangan yang masih ada; seperti seberapa baik hubungan pimpinan dengan bawahan, seberapa terstruktur tugas itu dan seberapa banyak kekuasaan posisi yang dimiliki pemimpin.
- e) **Teorisumberdayakognitif.** Teori ini merupakan rekonseptualisasi terhadap konsep sebelumnya, teori ini dilakukan oleh Fiedler dan asistennya yang bernama Joe Garcia. Keduanya mencoba untuk menjelaskan proses yang ditempuh seorang pemimpin untuk memperoleh kinerja kelompok yang efektif, melalui penekanan dan sumber daya kognitif seperti pengalaman, masa kerja dan kecerdasan membawa pengaruh yang sangat penting terhadap keefektifan kepemimpinan.

Inti dari teori baru ini adalah:

- (a) perilaku direktif menghasilkan kinerja yang baik, HANYA jika dikaitkan dengan kecerdasan yang tinggi dalam suatu lingkungan kepemimpinan, tanpa tekanan yang mendukung
- (b) dalam situasi penuh tekanan ada suatu hubungan positif antara pengalaman pekerjaan
- (c) kemampuan intelektual dari para pemimpin berkorelasi dengan kinerja kelompok dalam situasi-situais yang dipersiapkan oleh si pemimpin sebagai tidak penuh tekanan.

## 2) Model Kepemimpinan Partisipasi (Vroom – Yetton/Jogo)

Model ini dikembangkan oleh Vroom dan Philip Yetton pada tahun 1973. Model ini memperhatikan: a) hubungan perilaku kepemimpinan dan partisipasi dalam pengambilan keputusan, b) struktur tugas mempunyai tuntutan yang beragam untuk kegiatan rutin dan non rutin, oleh karena itu pemimpin harus menyesuaikan diri untuk mencerminkan struktur tugas.

Model kepemimpinan ini merekomendasikan tiga gaya kepemimpinan yang disarankan dalam pengambilan keputusan, yaitu gaya autokratis, gaya konsultatif, dan satu gaya berorientasi keputusan bersama.

Dalam pengembangan model ini, Vroom dan Yetton membuat beberapa asumsi yaitu:

- a) Model ini harus dapat memberikan kepada para pemimpin, gaya yang harus dipakai dalam berbagai situasi
- b) Tidak ada satu gaya yang dapat dipakai dalam segala situasi
- c) Fokus utama harus dilakukan pada masalah yang akan dihadapi dan situasi dimana masalah ini terjadi
- d) Gaya kepemimpinan yang digunakan dalam satu situasi tidak boleh membatasi gaya yang dipakai dalam situasi yang lain
- e) Beberapa proses sosial berpengaruh pada tingkat partisipasi dari bawahan dalam pemecahan masalah

Model ini kemudian direvisi oleh Vroom dan Arthur Jogo yang menghasilkan lima alternative gaya kepemimpinan, yaitu:

- a) Memecahkan masalah itu sendiri dengan menggunakan informasi yang tersedia
- b) Memperoleh informasi dari bawahan kemudian memutuskan sendiri pemecahan masalah
- c) Berbagi masalah dengan bawahan yang relevan secara individu kemudian dari gagasan dan saran tersebut membuat keputusan
- d) Berbagi masalah dengan bawahan secara kelompok, dengan gagasan dan saran mereka kemudian mengambil keputusan.

- e) Membagi masalah dengan bawahan secara kelompok, Bersama-sama melahirkan dan mengevaluasi alternative-alternatif dan berupaya menca[ai kesepakatan mengenai suatu keputusan.

### 3) Model Kepemimpinan Jalur-Tujuan

Model kepemimpinan jalur- tujuan (*path- goal*) menyatakan pentingnya pengaruh pemimpin terhadap persepsi bawahan mengenai tujuan kerja, tujuan pengembangan diri, dan jalur pencapaian tujuan. Dasar dari model ini adalah teori motivasi eksperimental. Model kepemimpinan ini dipopulerkan oleh Robert House yang berusaha memprediksi keefektifan kepemimpinan dalam berbagai situasi.

Perilaku pemimpin dapat diterima baik oleh bawahan, sejauhmana mereka memandang sebagai sutau sumber kepuasan atau sebagai sarana kepuasan masa depan. Perilaku pemimpin bersifat motivasional, membuat bawahan memerlukan kepuasan yang bergantung kepada kinerja yang efektif, memberikan latihan, bimbingan, dukungan dan ganjaran yang perlu untuk kinerja yang efektif.

Terkait dengan perilaku pemimpin, maka House mengidentifikasi ada empat perilaku/gaya kepemimpinan, yaitu:

- a) Gaya kepemimpinan Direktif. Pada gaya ini pemimpin membiarkan bawahan tahu apa yang diharapkan dari mereka, menjadwalkan kerja, membimbing khusus dalam menyelesaikan tugas
- b) Gaya kepemimpinan Pendukung; ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan
- c) Gaya kepemimpinan Partisipatif; konsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil keputusan
- d) Gaya kepemimpinan Berorientasi Prestasi; menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapakan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka.

Keempat gaya atau perilaku kepemimpinan di atas bisa digunakan oleh pemimpin yang sama tetapi pada situasi berbeda. Artinya dalam model ini, ada 4 alternatif gaya kepemimpinan yang keempatnya bisa digunakan oleh seorang pemimpin tetapi dengan catatan pada situasi yang berbeda. Hal ini pula mengindikasikan jika model path-goal juga

menekankan adanya situasi yang harus dipertimbangkan ketika akan menggunakan gaya kepemimpinan. Oleh karena itu, model path-goal memiliki kemiripan dengan model kepemimpinan kontingensi-situasional dari Fiedler dan Blanchard

Model kepemimpinan path-goal mengajukan beberapa hipotesis yang sudah teruji menjadi teori, diantaranya:

- a) Kepemimpinan *Direktif* membawa kepuasan yang lebih besar bila tugas-tugas itu onenuh tekanan ketimbang bila tugas itu sangat terstruktur
- b) Kemungkinan kepemimpinan direktif dipersepsikan sebagai berlebihan oleh bawahan yang kemampuan pemahamannya tinggi atau sejalan dengan pengalaman yang cukup
- c) Kepemimpinan *Supportif* menghasilkan kinerja dan kepuasan karyawan yang tinggi bila bawahan mengerjakan tugas yang terstruktur
- d) Semakin jelas dan birokratis hubungan-hubungan otoritas-formal, pemimpin harus semakin menampilkan perilaku yang mendukung dan mengurangi tekanan pada perilaku direktif
- e) Kepemimpinan direktif akan membawa kepuasan karyawan yang lebih tinggi bila ada konflik substantif di dalam kelompok kerja
- f) Bawahan dengan suatu kedudukan/posisi kontrol, internal akan lebih dipuaskan dengan suatu gaya *partisipatif*
- g) Kepemimpinan yang berorientasi prestasi akan meningkatkan pengharapan bawahan bahwa upaya akan mendorong kinerja yang tinggi bila tugas-tugas itu terstruktur secara dua jalan.

Berdasarkan deskripsi di atas, maka bisa dicermati bahwa dalam model kepemimpinan jalur-tujuan (path-goal) muncul setidaknya 6 gaya kepemimpinan, yaitu:

- a) Gaya kepemimpinan Direktif
- b) Gaya kepemimpinan Pendukung (Supportif)
- c) Gaya kepemimpinan Partisipatif
- d) Gaya kepemimpinan Berorientasi Prestasi

Kapan model kepemimpinan ini akan efektif atau justru tidak efektif? Pertanyaan ini akan dijawab dengan 2 preposisi sebagai berikut:

- a) Kepemimpinan akan efektif, jika pemimpin mengkompensasi hal-hal yang kurang dalam diri bawahan
- b) Kepemimpinan tidak efektif, jika pemimpin hanya menghabiskan waktu untuk menjelaskan tugas yang sudah jelas, karena bawahan menganggap perilaku tersebut terlalu berlebihan.

#### 4) **Model Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard**

Paul Hersey dan Ken Blanchard adalah dua orang tokoh yang telah mengembangkan model kepemimpinan situasional. Model kepemimpinan situasional menfokuskan pada: pengikut/bawahan dan gaya kepemimpinan harus sesuai dengan situasi berupa tingkat kesiapan atau kedewasaan para pengikutnya.

Model ini sangat mempertimbangkan sekali karakteristik bawahan berupa tingkat kesiapan bawahan. Dengan kata lain, keefektifan kepemimpinan model ini sangat bergantung kepada keberhasilan pemimpin untuk mengidentifikasi tingkat kematangan/kedewasaan bawahan untuk kemudian disesuaikan dengan ketepatan pilihan gaya kepemimpinan yang akan diterapkan. Mengapa demikian? Hal ini dikarenakan bawahanlah yang akan menerima atau menolak pemimpin. Apapun yang dilakukan pemimpin akan kelihatan efektif, bergantung kepada tindakan pengikutnya dan kesiapan mereka untuk menyelesaikan tugas yang telah dibebankan kepada mereka.

Hersey dan Blanchard kemudian membagi perilaku atau gaya kepemimpinan menjadi empat, yaitu:

- a) Telling. Merupakan gaya kepemimpinan di mana pemimpin harus mendefinisikan peran dan memerintahkan pada bawahan-nya tentang apa, bagaimana, kapan dan di mana mereka harus melakukan berbagai tugas, dengan menekankan pada perilaku pengarahan.
- b) Selling. Selling maknanya menjual atau lebih tepatnya adalah menawarkan. Perilaku pemimpin dalam hal ini adalah menawarkan atau memberikan dukungan tetapi sekaligus pengarahan kepada bawahan.

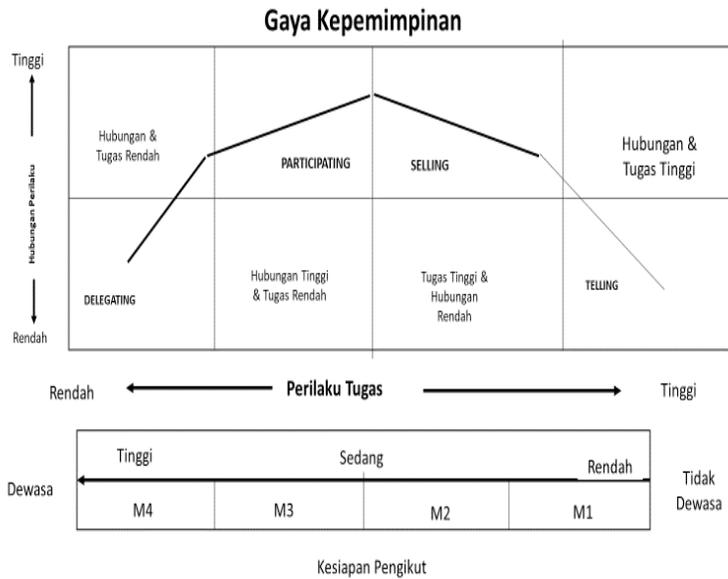
- c) Participating. Pemimpin dan bawahan sama-sama mengambil keputusan. Peran utama pemimpin hanyalah mempermudah, berkomunikasi dan memfasilitasi.
- d) Delegating. Pemimpin hanya sedikit memberikan pengarahan dan dukungan karena bawahan sesungguhnya sudah diberi delegasi oleh pemimpin.

Model situasional yang menyandingkan gaya kepemimpinan dengan karakteristik bawahan berupa kesiapan atau kematangan bawahan, maka Hersey dan Blanchard juga mengemukakan pendapatnya tentang empat tahap kesiapan bawahan, yaitu tidak mampu tidak bersedia, tidak mampu tapi bersedia, mampu tapi tidak bersedia dan mampu serta bersedia.

- a) Bawahan yang Tidak Mampu dan Tidak Bersedia. Bawahan jenis pertama ini memiliki karakteristi tidak mau mengambil tanggungjawab untuk melakukan sesuatu, tidak kompeten dan tidak yakin. Menghadapi jenis bawahan ini maka pemimpin harus memberikan pengarahan yang sangat spesifik dan jelas.
- b) Bawahan yang Tidak Mampu Tapi Bersedia. Karakteristiknya adalah bawahan yang sebenarnya punya kemampuan untuk melakukan pekerjaan tetapi mereka tidak mau mengambil tanggungjawab tersebut. Artinya bawahan akan bersedia mengambil tanggungjawab pekerjaan tertentu jika kompensasi dari pimpinan sebagai faktor motivator. Dalam hal ini juga perlu diingat bahwa jenis pekerjaan ada yang memerlukan kemampuan tinggi (perilaku tugas) dan ada juga yang menghajatkan perilaku hubungan tinggi. Jenis pekerjaan yang membutuhkan perilaku tugas tinggi dan perilaku hubungan tinggi, maka membutuhkan karyawan dengan motivasi/kemauan tinggi walaupun tidak mampu/terampil. Jika pekerjaan tersebut menuntut perilaku hubungan yang tinggi maka tidak terlalu butuh kemampuan karyawan.
- c) Bawahan yang Mampu Tapi Tidak Bersedia. Cirinya, bawahan memiliki kemampuan atau ketrampilan dari pekerjaan tertentu tetapi ia tidak mau. Dalam hal ini pemimpin perlu menciptakan

masalah motivasional dengan memerlukan pemecahan dengan menggunakan gaya kepemimpinan gaya mendukung, tidak mengarah dan partisipatif.

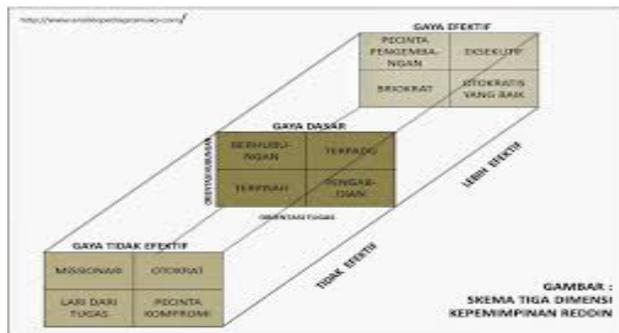
- d) Bawahan yang Mampu dan Bersedia. Bawahan jenis keempat ini sangat menguntungkan pemimpin. Dalam hal ini pemimpin tidak perlu melakukan banyak hal karena bawahannya sudah bersedia dan mau memikul tanggungjawab.



Bagan. 53. Model Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard

### 5) Model Kepemimpinan Situasional 3 Dimensi -Reddin

Model kepemimpinan situasional 3 dimensi



Bagan. 54. Model Kepemimpinan 3 Dimensi Reddin

Model kepemimpinan tiga dimensi (3-D) dikemukakan oleh William J. Reddin, seorang Kanada. Model ini menghasilkan 3 gaya kepemimpinan, yaitu: gaya dasar, gaya efektif, dan gaya tak efektif. ketiga gaya kepemimpinan ini diorientasikan pada dua hal, yaitu orang (people oriented) dan tugas (task oriented). Detail gaya akan dibahas tersendiri dalam sub bab gaya kepemimpinan.

Gaya dasar sendiri dikelompokkan menjadi empat gaya kepemimpinan, yaitu:

- a) Gaya pemisah
- b) Gaya pengabdikan
- c) Gaya penghubung dan
- d) Gaya terpadu

Gaya kedua yaitu gaya efektif, juga dikelompokkan menjadi empat gaya kepemimpinan, yaitu:

- a) Gaya birokrat
- b) Gaya otokrat bijak
- c) Gaya pengembang
- d) Gaya eksekutif

Adapun gaya ketiga dari model kepemimpinan 3 dimensinya Reddin adalah gaya tidak efektif, yang terdiri dari:

- a) Gaya pelari
- b) Gaya otokrat
- c) Gaya penganjur
- d) Gaya kompromis

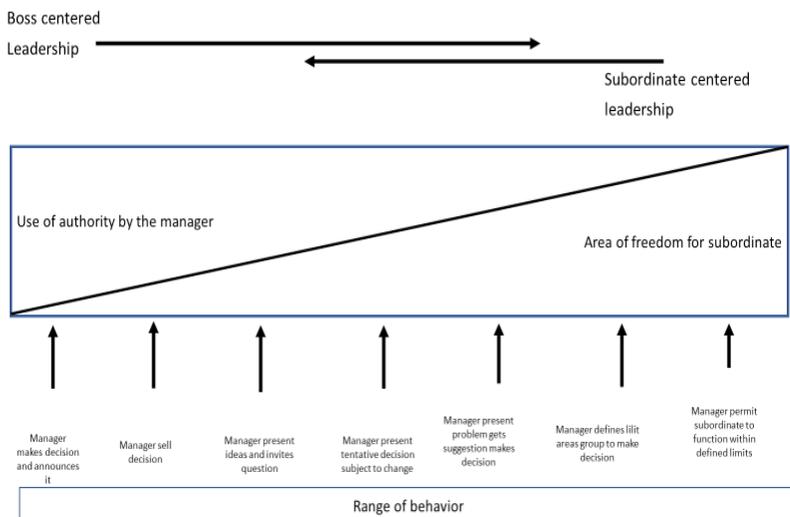
## 6) Model Kepemimpinan Kontinum-Tannenbaum dan Schmidt

Model kepemimpinan kontinum ini memiliki 3 faktor yang akan mempengaruhi keefektifan kepemimpinan, yaitu kekuatan kepemimpinan, kekuatan anggota organisasi sebagai bawahan dan kekuatan situasi (Nawawi, 2006: 98).

Yang dimaksud faktor *kekuatan kepemimpinan* adalah kondisi diri seorang pemimpin yang mendukung dalam melaksanakan

kepemimpinannya, seperti latar belakang pendidikan, pribadi, pengalaman, dan nilai-nilai dalam pandangan hidup yang dihayati dan diamalkannya (dipedomani dalam berpikir, merasakan, bersikap dan berperilaku). Sedangkan faktor *kekuatan anggota organisasi* adalah kondisi diri pada umumnya yang mendukung pelaksanaan kepemimpinan seorang pemimpin sebagai atasan, seperti pendidikan/ pengetahuan, pengalaman, motivasi kerja, motivasi berprestasi dan tanggungjawab dalam bekerja. Terakhir adalah faktor *kekuatan situasi*, yaitu situasi dalam interaksi antara pemimpin dengan anggota organisasi sebagai bawahan, seperti suasana/iklim kerja, suasana organisasi secara keseluruhan termasuk budaya organisasi dan tekanan waktu dalam bekerja.

Tiga faktor inilah yang kemudian dikembangkan model kontinum perilaku atau gaya kepemimpinan berupa suatu garis yang diawali dari titik yang menunjukkan perilaku yang terpusat pada pemimpin dan diakhiri pada titik yang menunjukkan perilaku yang terpusat pada bawahan. Perilaku atau gaya tersebut berpengaruh pada proses pengambilan keputusan dalam kepemimpinan seseorang. Lihat bagan berikut.



Bagan. 55. Model Kepemimpinan Kontinum

## b. Tipe-Tipe Kepemimpinan

Sebagaimana yang sudah dijelaskan dalam pengantar sub bab model, tipe dan gaya kepemimpinan, maka yang dimaksud dengan tipe kepemimpinan adalah tipe atau bentuk atau pola atau bisa juga disebut jenis kepemimpinan yang di dalamnya diimplementasikan satu atau lebih gaya atau perilaku kepemimpinan sebagai pendukungnya (Nawawi, 2006: 115).

Menurut Nadler dan Tushman 3 tipe kepemimpinan, yaitu *envisioning*, *energizing* dan *enabling* (Indartono, TT: 163) yang masing-masing berujung kepada perilaku kepemimpinan karismatik. Tipe *Envisioning* sebagai tipe pertama adalah tipe pemimpin yang mampu memberikan gambaran masa depan, atau memberikan deskripsi apa yang akan terjadi di masa depan. Sedangkan tipe *energizing* merupakan tipe kepemimpinan yang mampu mengarahkan dan mengumpulkan semua energi, memotivasi untuk bertindak, diantara anggota organisasi. Terakhir adalah tipe *enabling*, yaitu tipe kepemimpinan yang secara psikologi mampu membantu orang untuk bergerak atau menghadapi sebuah target yang menantang.

Menurut Eugene Emerson Jennings dan Robert T Golembiewski ada 6 tipe kepemimpinan, yaitu otoriter, diktatoris, demokratis, kharismatis, paternalistic dan laissez-Faire (Free-Rein) (Nawawi, 2006: 116).

## c. Gaya-Gaya (Styles) Kepemimpinan

Batasan tentang gaya kepemimpinan relative cukup banyak diajukan oleh beberapa ahli dibanding tipe kepemimpinan. Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi/bawahannya (Nawawi, 2006: 115). Selanjutnya menurut Agus Dharma dalam sumber yang sama, dijelaskan bahwa yang dimaksud dengan gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang ditunjukkan seseorang pada saat ia mencoba mempengaruhi orang lain dan mereka akan menerimanya. Gaya atau sering pula disebut style kepemimpinan juga didefinisikan oleh Wirawan sebagai cara atau seni yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mengatur dan mengarahkan bawahannya dalam pencapaian visi atau tujuan bersama yang telah ditetapkan dalam suatu organisasi (Wirawan, 2014: 396-402).

Gaya kepemimpinan sebagai perilaku khas pemimpin, keberadaannya dipengaruhi oleh banyak faktor. Menurut Tannenbaum dan Schmidt, setidaknya ada empat faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, yaitu: 1) sistem nilai, 2) rasa yakin terhadap bawahan, 3) inklinasi (acuan) kepemimpinan dan 4) perasaan aman dalam situasi tertentu.

Apa saja gaya kepemimpinan dan siapa ahli yang telah mengajukannya? Berikut akan disampaikan kedua hal tersebut.

- 1) Bill Woods, mengajukan tiga gaya kepemimpinan, yaitu: otokratis, demokratis dan kendali bebas (Syagala, 2006)
- 2) Hersey dan Blanchard, mengajukan empat gaya kepemimpinan, yaitu: telling, selling, participating dan delegating.
- 3) Robert House, juga mengajukan empat gaya kepemimpinan, yaitu direktif, mendukung (supportif), partisipatif dan berorientasi prestasi dalam kontes model kepemimpinan Jalur-Tujuan
- 4) Vroom-Yetton. Ada tiga gaya kepemimpinan menurut mereka, yaitu: autokratis, gaya konsultatif, dan gaya berorientasi keputusan bersama.
- 5) Nadler dan Tushman dan Robert House, mengajukan gaya kepemimpinan lain: karismatik: *envisioning*, *energizing* dan *enabling*, transaksional dan transformasional.
- 6) Fred Luthans, mengajukan 4 gaya kepemimpinan yang efektif, yaitu gaya eksekutif, developer, otokrat yang baik dan birokrat. Ditambah 3 gaya kepemimpinan yang tidak efektif, yaitu compromiser, missionary dan deserter (pembelot).
- 7) Nadler dan Tushman, membagi kepemimpinan klasik ke dalam tiga tipe yaitu: *Envisioning*, *Energizing* dan *Enabling*.
- 8) William J.Reddin, mengemukakan 3 kelompok gaya kepemimpinan menjadi 12 gaya kepemimpinan: Gaya Dasar (: gaya pemisah/separated, pengabdian/dedicated, penghubung/related dan terpadu/integrated), gaya efektif (; birokrat/bureaucrat, otokrat bijak/benevolent autocrat, pengembang/developer dan eksekutif/executive) dan gaya tidak efektif (; gaya misionaris/missionary, kompromis/compromiser, pelari/lari dari tugas/deserter dan otokrat/autocrat (Owen, 1991).

Dari beberapa pendapat tersebut, maka gaya kepemimpinan yang akan disajikan di sini meliputi gaya kepemimpinan:

1. Otokratis
2. Demokratis
3. Kendali bebas
4. Telling
5. Selling
6. Participating
7. Delegating.
8. Direktif
9. Supportif
10. Berorientasi prestasi.
11. Konsultatif
12. Berorientasi Keputusan Bersama
13. Karismatik *Envisioning*
14. Karismatik *Energizing*
15. *Karismatik Enabling*
16. Transaksional
17. Transformasional
18. Eksekutif
19. Developer
20. Otokrat baik
21. Birokrat
22. Compromiser
23. Missionary
24. Deserter (pembelot/pelari/lari dari tugas)
25. pemisah/separated
26. pengabdian/dedicated
27. Penghubung/*related*
28. Terpadu/*integrated*)
29. Otokrat bijak/*benevolent autocrat*
30. Eksekutif/*executive*)

Sesuai dengan urutan di atas, berikut disajikan masing-masing gaya kepemimpinan yang diajukan para ahli.

1) **Gaya Otokratis**

Gaya kepemimpinan otokratis merupakan pemimpin yang memiliki kriteria atau ciri yang selalu menganggap organisasi sebagai milik pribadi, mengidentikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi, menganggap bawahan sebagai alat semata, tidak mau menerima kritik dan saran, terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya, dalam tindakan pergerakannya sering mempergunakan pendekatan paksaan dan bersifat menghukum (Tumbol dkk, 2014)

2) **Gaya Demokratis**

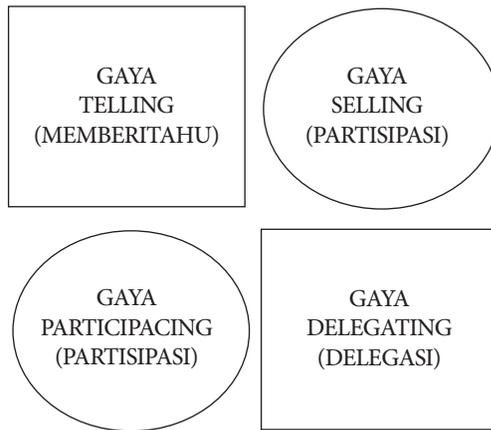
Gaya Kepemimpinan Demokratik adalah gaya kepemimpinan yang memiliki karakteristik sebagai berikut, dalam proses pergerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia di dunia; selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dalam kepentingan dan tujuan pribadi dari pada bawahannya; senang menerima saran, pendapat bahkan kritik dari bawahan; selalu berusaha menjadikan bawahannya sukses dan berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadi sebagai pemimpin (Tumbol dkk, 2014).

3) **Gaya Kendali bebas**

Masih dalam sumber yang sama, Gaya Kepemimpinan kendali bebas adalah gaya kepemimpinan yang lebih mengutamakan relation oriented (Orientasi hubungan) dari pada result oriented (Penyelesaian tugas).

4) **Gaya Telling**

Merujuk kepada referensi Wirawan dan Hersey-Blanchard, maka gaya kepemimpinan pertama dalam model kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard adalah gaya Telling atau memberitahu.



Bagan. 56. Gaya Kepemimpinan Menurut Harsey Blanchard (Blanchard (Owens, 1991) dan (Wirawan, 2014: 396-402).

**Gaya Kepemimpinan Telling (memberitahu)** merupakan gaya kepemimpinan di mana pemimpin harus mendefinisikan peran dan memerintahkan pada bawahannya tentang apa, bagaimana, kapan dan di mana mereka harus melakukan berbagai tugas, dengan menekankan pada perilaku pengarahan.

Dalam Bahasa sederhana gaya kepemimpinan memberitahu adalah gaya kepemimpinan menginstruksi. Pemimpin dalam hal ini selalu memberi instruksi sekaligus juga mensupervisi bawahan dengan ketat. Hal ini dilakukan karena bawahan dari pemimpin tersebut memiliki karakteristik sebagai orang yang tidak berani memikul tanggungjawab, perilaku tugasnya di atas rata-rata dan perilaku hubungannya di bawah rata-rata.

Dalam menjalankan kepemimpinannya, gaya ini identik dengan hal-hal sebagai berikut:

- a) Memberikan petunjuk secara jelas dan rinci mengenai tugas yang harus dikerjakan para karyawan
- b) Mendefinisikan secara operasional peran pengikut
- c) Komunikasi sebagian besar satu arah
- d) Pemimpin yang membuat keputusan
- e) Supervisi ketat dan meminta pertanggungjawaban pengikut
- f) Instruksi secara bertingkat

**5) Gaya Kepemimpinan Selling.**

Jika pada gaya kepemimpinan instruktif atau memberitahu perilaku tugas di atas rata-rata dan perilaku hubungan di bawah rata-rata, maka dalam gaya kepemimpinan selling (menjual) ini perilaku tugas dan perilaku hubungan dari bawahan sama-sama di atas rata-rata. Oleh karenanya, pemimpin di sini hanya perlu menjelaskan keputusannya sedangkan para bawahan diberi peluang untuk menjelaskan klarifikasi tugasnya. Gaya menjual ini biasanya memiliki ciri-ciri khusus, yaitu:

- a) Menyediakan petunjuk mengenai siapa, apa, dimana, bagaimana, dan mengapa mengenai tugas atau perintah yang harus dilakukan para pengikut.
- b) Pemimpin membuat keputusan dan menjelaskan keputusan serta memungkinkan peluang untuk klarifikasi.
- c) Menjelaskan peran para pengikut dan
- d) Mengajukan pertanyaan untuk mengidentifikasi level kemampuan.

**6) Gaya Kepemimpinan Partisipasi.**

Gaya kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari gaya memberitahu, di mana bawahan memiliki perilaku hubungannya yang di atas rata-rata tetapi perilaku tugasnya di bawah rata-rata. Dalam gaya kepemimpinan ini pemimpin memberikan ide-ide kepada para pengikutnya dan memfasilitasi pembuatan keputusan kepada para pengikutnya. Sekaligus gaya partisipasi memiliki ciri-ciri khusus, yaitu:

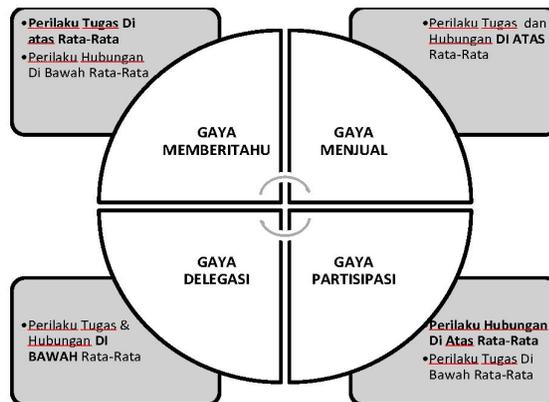
- a) Membagi tanggung jawab untuk membuat keputusan dengan para pengikut
- b) Memfokuskan kegiatan untuk mencapai hasil
- c) Mengikut sertakan karyawan dalam konsekuensi tugas untuk meningkatkan komitmen dan motivasi
- d) Menggabungkan dan pembuatan keputusan pemimpin dan karyawan.
- e) Menentukan langkah-langkah berikutnya.
- f) Memberikan dorongan dan dukungan.
- g) Mendorong untuk memberikan masukan dan
- h) Secara aktif mendengarkan apa yang dikemukakan para karyawan.

## 7) Gaya Kepemimpinan Delegasi.

Dalam gaya ini, kepemimpinan mendelegasikan perilaku tugas dan perilaku hubungan di bawah rata-rata. Pada gaya kepemimpinan delegasi pemimpin memberikan tanggung jawab dan pembuatan keputusan serta pelaksanaan aktivitas kepada para pengikutnya. Ciri-ciri gaya ini adalah:

- Mendengar untuk mengevaluasi perkembangan.
- Mendelegasikan tugas dan aktivitas.
- Pengikut membuat keputusan.
- Mendorong kebebasan untuk mengambil risiko.
- Supervisi longgar.
- Memonitor aktivitas.
- Memperkuat hasil dan
- Selalu mudah dihubungi.

Jika diilustrasikan keempat gaya kepemimpinan yang diajukan Wirawan dengan karakteristik bawahannya seperti bagan berikut.



Bagan. 57. Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan dan Karakteristik Follower

## 8) Gaya Direktif

Gaya kepemimpinan Direktif merupakan gaya kepemimpinan di mana perilaku pemimpin membiarkan bawahan tahu apa yang diharapkan dari mereka, menjadwalkan kerja, membimbing khusus dalam menyelesaikan tugas (Owens, 1991)

### 9) **Gaya Supportif (Pendukung)**

Gaya kepemimpinan Pendukung merupakan gaya yang muncul dari model kepemimpinan Jalur-Tujuan. Gaya ini merupakan gaya yang ditunjukkan pemimpin dengan cara ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan.

### 10) **Gaya Berorientasi Prestasi.**

Gaya kepemimpinan Berorientasi Prestasi; menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapakan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka.

### 11) **Gaya Konsultatif**

Menurut Hersey and Blanchard, gaya kepemimpinan konsultatif adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin memberikan direktif dan suportif yang tinggi, sehingga setiap keputusan memperhatikan masukan bawahan secara matang (Putra, 2012).

### 12) **Gaya Karismatik Envisioning**

Gayakepemimpinankarismatikenvisioningmerupakanpengembangan dari tipe kepemimpinan karismatik. Secara umum yang dimaksud gaya kepemimpinan karismatik adalah perilaku kepemimpinan yang mengandalkan karakter tingkat kepercayaan diri yang sangat luar biasa tinggi, kekuasaan dan teguh pada pendirian. Dengan demikian hal ini menurut Robert House (Owens, 1991) sekaligus menjadi ciri khusus kepemimpinan karakter.

Senada dengan pendapat House, menurut Conger dan Kanungo dari Universitas Mc Gill mengemukakan bahwa kepemimpinan karismatik biasanya memiliki karakteristik:

- a) Memiliki tujuan ideal yang ingin dicapai
- b) Memiliki komitmen pribadi yang kuat
- c) Tegas dan percaya diri
- d) Agen perubahan radikal
- e) Bukan manager dari status quo

Dari karakteristik umum tersebut, ternyata gaya kepemimpinan karismatik jika dicermati lebih jauh memiliki karakteristik khusus

pada situasi yang berbeda, sehingga kemudian Nadler dan Tushman membaginya menjadi 3 gaya kepemimpinan, yaitu *envisioning*, *energizing* dan *enabling* (Indartono, TT: 163). Atau dengan bahasa lain gaya kepemimpinan *envisioning*, *energizing* dan *enabling* dilihat dari karakteristik umum, ketiganya masuk dalam tipe kepemimpinan karismatik.

Gaya Kepemimpinan Karismatik *Envisioning* sebagai adalah gaya pemimpin yang mampu memberikan gambaran masa depan, atau memberikan deskripsi apa yang akan terjadi di masa depan. Sebuah penelitian menunjukkan bahwa ada korelasi yang sangat mengesankan/signifikan antara pemimpin karismatik dengan kinerja dan kepuasan yang tinggi di kalangan pengikutnya. Orang-orang ini termotivasi untuk bekerja ekstra bagi pemimpin karismatik mereka, karena mereka menyukai – mengagumi-mengagungkan pemimpin mereka. Artinya karisma pemimpin yang sangat besar memberi pengaruh besar terhadap motivasi, kinerja dan kepuasan pengikutnya.

Gaya ini biasanya muncul dalam konteks agama, perang, atau perusahaan yang menghadapi krisis atau memperkenalkan suatu produk baru. Mengapa demikian, karena proses kepemimpinan seperti ini biasanya lebih banyak melibatkan kepedulian ideologis (Owens, 1991).

Kelemahan yang perlu diantisipasi dalam gaya ini adalah bisa menjadi beban bagi organisasinya terutama saat organisasi mengalami krisis dan kebutuhan perubahan dramatis. Hal ini menjadi beban karena biasanya dengan kepercayaan diri yang tinggi dari seorang pemimpin maka pemimpin cenderung tidak suka atau tidak mampu mendengarkan pendapat orang lain, menjadi tidak senang jika ditantang oleh bawahan agresif dan mulai mempertahankan suatu kepercayaan yang tidak dapat dibenarkan terhadap “kebenarannya” dalam hal masalah yang sedang dibicarakan.

### 13) Gaya Karismatik *Energizing*

Gaya kepemimpinan Karismatik *Energizing* merupakan gaya kepemimpinan yang mampu mengarahkan dan mengumpulkan semua energi, memotivasi untuk bertindak, diantara anggota organisasi.

#### 14) **Gaya Karismatik *Enabling***

Gaya terakhir dari gaya kepemimpinan karismatik adalah gaya kepemimpinan *enabling*, merupakan gaya kepemimpinan yang secara psikologi mampu membantu orang untuk bergerak atau menghadapi sebuah target yang menantang.

#### 15) **Gaya Transaksional**

Gaya kepemimpinan transaksional adalah perilaku pemimpin yang mengarahkan atau memotivasi bawahannya dalam menuju ke arah tujuan yang telah ditetapkan dengan mengklarifikasikan peran dan tuntutan tugas (Owens, 1991).

Pemimpin dengan gaya ini biasanya memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- Imbalan Tergantung atau Penghargaan Bersyarat. Artinya pemimpin akan menjalankan pertukaran kontraktual antara penghargaan dan usaha, menjanjikan penghargaan untuk kinerja yang bagus, dan mengakui pencapaian yang diperoleh karyawan
- Manajemen dengan pengecualian (aktif); mengamati dan mencari penyimpangan dari aturan-aturan dan standar, serta melakukan tindakan perbaikan
- Manajemen dengan Pengecualian (pasif) : dilakukan hanya jika standar tidak tercapai
- *Laizez faire*; melepaskan tanggung jawab dan menghindari pengambilan keputusan

#### 16) **Gaya Transformasional**

Gaya kepemimpinan transformasional adalah perilaku pemimpin yang menginspirasi pengikutnya untuk lebih mementingkan kepentingan diri mereka sendiri demi kebaikan organisasi dan mampu memberikan efek luar biasa dan besar terhadap diri pengikutnya (Owens, 1991).

Kepemimpinan Transformasi juga bisa didefinisikan sebagai pendekatan kepemimpinan perubahan yang menyebabkan individu dan sistem sosial. Dalam bentuk yang ideal, kepemimpinan transformatif menciptakan perubahan yang berharga dan positif pada

pengikut dengan tujuan akhir pengembangan pengikut menjadi pemimpin (Indartono, 2015).

Ada empat elemen utama dalam kepemimpinan transformasional, yaitu:

- a) *Individualized Consideration*
- b) *Intellectual Stimulation*
- c) *Inspirational Motivation*
- d) *Idealized Influence* (Indartono, 2015)

Penjelasan dari masing-masing elemen kepemimpinan transformasional bisa disimak dalam deskripsi berikut.

Pertama. *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual). Maksudnya pemimpin seyogyanya mampu memertimbangkan aspek-aspek yang bersifat individual dari para bawahannya; memberikan kebutuhan mereka, bertindak sebagai mentor atau pelatih, mendengarkan keprihatinan dan kebutuhan mereka, memberikan empati dan dukungan, menjaga komunikasi terbuka, menghargai serta menghormati prerstasi bawahan dan menghadapi tantangan sebelum pengikutnya.

Kedua. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual). Pada elemen ini, pemimpin tampil sebagai pribadi yang berani mengambil tantangan, mengambil resiko dan membentuk soliditas bawahan. Pemimpin selalu berusaha merangsang dan mendorong kreativitas dari bawahannya, dan sangat menjaga dan mengembangkan bawahan yang mampu mengembangkan pemikirannya secara mandiri.

Ketiga. *Inspirational Motivation* (motivasi inspirasional). Pemimpin harus mampu mengartikulasikan visi organisasi dan merangsang bawahan untuk bekerja dengan seluruh kemampuan dan usaha maksimal guna mencapai visi organisasi.

Keempat. *Idealized Influence* (pengaruh ide). Pemimpin harus memberikan teladan bagi perilaku etika yang tinggi, menanamkan kebanggaan, penghargaan dan kepercayaan pada bawahannya.

Dengan keempat elemen kepemimpinan transformasional yang telah dimiliki, maka pemimpin gaya ini juga perlu memiliki ciri-ciri

khusus. Ciri-ciri khusus pemimpin transformasional adalah:

- a) Karismatik
- b) Inspirasi; membangkitkan dan menginspirasi bawahan untuk mencurahkan tenaga ekstra untuk mencapai tujuan bersama
- c) Rangsangan intelektual; membantu atau mengubah kesadaran bawahan untuk melihat masalah lama dengan cara baru
- d) Pertimbangan yang diindividualkan; memperhatikan kepribadian dan kebutuhan pengembangan diri individual bawahan

Kepemimpinan transformatik cenderung memiliki visi besar sehingga gaya ini sering disandingkan dengan tipe dan gaya kepemimpinan visioner. Hanya saja dalam menjalankan kepemimpinannya harus berpegang teguh pada prinsip-prinsip dasar tipe dan gaya ini, yang menurut Carpenter (Carpenter et al, 2012: 167) adalah:

1. *The visionary leader must do on-site observation leading to personal perception of changes in societal values from an outsider's point of view.* Pemimpin visioner harus melakukan pengamatan di tempat mengarah ke persepsi pribadi tentang perubahan nilai-nilai sosial dari sebuah sudut pandang orang luar
2. *even though there is resistance, never give up; squeeze the resistance between outside-in (i.e., customer or society-led) pressure in combination with top-down inside instruction.* Meskipun ada perlawanan, jangan pernah menyerah; meremas resistensi antara luar-dalam (mis., pelanggan atau yang dipimpin masyarakat) tekanan dalam kombinasi dengan instruksi dari dalam ke atas.
3. *Revolution is begun with symbolic disruption of the old or traditional sistem through top-down efforts to create chaos within the organization.* Revolusi dimulai dengan gangguan simbolis dari yang lama atau sistem tradisional melalui upaya top-down untuk menciptakan kekacauan dalam organisasi
4. *The direction of revolution is illustrated by a symbolically visible image and the visionary leader's symbolic behavior.* Arah revolusi diilustrasikan oleh gambaran yang terlihat secara simbolis dan perilaku simbolis dari pemimpin.

5. *Quickly establishing new physical, organizational, and behavioral systems is essential for successful revolution.* Cepat membangun fisik, organisasi, dan baru sistem perilaku sangat penting untuk revolusi yang sukses.
6. *Real change leaders are necessary to enable revolution.* Pemimpin perubahan yang nyata diperlukan untuk memungkinkan revolusi.
7. *Create an innovative sistem to provide feedback from results.* Ciptakan sistem inovatif untuk memberikan umpan balik hasil.
8. *Create a daily operation sistem, including a new work structure, new approach to human capabilities and improvement activities.* Membuat sistem operasi harian, termasuk pekerjaan baru struktur, pendekatan baru terhadap kemampuan manusia dan peningkatan kegiatan.

#### 18) **Gaya Eksekutif**

Menurut Fred Luthans gaya kepemimpinan eksekutif adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin memberikan perhatian yang bagus pada TO (*task oriented*) dan RO (*relationship oriented*). Seorang pemimpin yang menggunakan gaya ini adalah seorang motivator yang baik dengan *setting standart* yang tinggi, memahami perbedaan individu dan menerapkan manajemen tim (Owens, 1991).

#### 19) **Gaya Developer**

Masih dengan sumber yang sama, Gaya kepemimpinan developer (pengembangan) yang diajukan Fred Luthans ini merupakan gaya kepemimpinan di mana perilaku terpusat pada RO daripada TO dengan kepercayaan lebih kepada bawahan dengan tujuan untuk mengembangkan mereka sebagai individu.

#### 20) **Gaya Otokrat baik**

Gaya kepemimpinan ini lebih difokuskan pada TO daripada RO. Manajer menggunakan gaya ini dengan memenuhi kebutuhan manajemen.

#### 21) **Gaya Birokrat**

Gaya kepemimpinan birokrat merupakan gaya kepemimpinan yang lebih menfokuskan TO daripada RO. Manajer dalam hal ini

menggunakan gaya ini dengan berpedoman pada aturan-aturan untuk mengontrol situasi bawahan tetapi ia memahaminya sebagai suatu kesadaran.

## 22) **Gaya Compromiser**

Gaya kepemimpinan yang tidak efektif yang pertama ini diajukan oleh Fred Luthans merupakan gaya kepemimpinan yang konsen pada TO dan RO dalam situasi yang membutuhkan penekanan pada satu orang atau tidak sama sekali. Manajer dalam hal ini adalah orang yang tidak mampu membuat keputusan dan menekan dengan berlebihan.

## 23) **Gaya Missionary**

Gaya missionary juga termasuk gaya kepemimpinan yang tidak efektif, yaitu tipe kepemimpinan otoriter yang mengutamakan orientasi hubungan dengan anggota organisasi sehingga mencegah pertentangan, perdebatan dan permusuhan dengan orang lain. Pemimpin dengan gaya ini cenderung menaruh perhatian kepada anggota organisasi dalam melaksanakan keputusan, instruksi, dan kebijakan (Nawawi, 2006).

## 24) **Gaya Deserter (pembelot/lari dari tugas)**

Sebagai gaya kepemimpinan tidak efektif, maka gaya deserter ini menekankan TO (*task orientation*) daripada RO (*relation orientation*). Sifatnya pembelot pasif. Gaya ini sama sekali tidak memberikan perhatian baik pada tugas maupun pada hubungan kerja. Dalam situasi tertentu gaya ini tidak begitu terpuji, karena manajer seperti ini menunjukkan sikap positif dan tidak mau ikut campur secara aktif dan positif.

## 25) **Gaya Eksekutif**

Gaya ini banyak memberikan perhatian pada tugas-tugas pekerjaan dan hubungan kerja. Seorang manajer yang menggunakan gaya ini disebut sebagai motivator yang baik, mau menetapkan standar kerja yang tinggi, berkehendak mengenal perbedaan diantara diantara individu, dan berkeinginan menggunakan tim kerja dalam manajemen.

## 26) **Gaya Pengembang/Developer**

Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap hubungan kerja, dan perhatian yang minimum terhadap tugas-tugas pekerjaan.

Seorang manajer yang menggunakan gaya ini mempunyai kepercayaan yang implisit terhadap orang-orang yang bekerja dalam organisasinya, dan sangat memperhatikan pengembangan mereka sebagai individu.

**27) Gaya Otokrat yang baik (*Benevolent autocrat*)**

Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap tugas, dan perhatian minimum terhadap hubungan kerja. Manajer ini mengetahui secara tepat apa yang ia inginkan dan bagaimana memperoleh yang diinginkan tersebut tanpa menyebabkan ketidakseghanan di pihak lain.

**28) Gaya Birokrat**

Gaya ini memberikan perhatian yang minimum baik terhadap tugas maupun hubungan kerja. Manajer ini sangat tertarik pada peraturan-peraturan dan menginginkan peraturan tersebut dipelihara serta melakukan kontrol situasi secara teliti.

**29) Gaya Compromiser**

Gaya ini memberikan perhatian yang besar pada tugas dan hubungan kerja dalam suatu situasi yang menekankan pada kompromi. Manajer seperti ini merupakan pembuat keputusan yang tidak bagus karena banyak tekanan yang mempengaruhinya

**30) Gaya Missionary**

Gaya ini memberikan penekanan yang maksimum pada orang-orang dan hubungan kerja, tetapi memberikan perhatian minimum terhadap tugas dan perilaku yang tidak sesuai. Manajer semacam ini hanya menilai keharmonisan sebagai suatu tujuan dalam dirinya sendiri.

**31) Gaya pemisah/separated**

Kepemimpinan gaya ini menunjukkan orientasi pada hubungan orang/staf yang rendah dan orientasi kepada tugas/out put pekerjaan juga rendah. Artinya, jika efektif akan menjadi gaya "BUREUCRAT", yakni mendelegasikan wewenang pada bawahan untuk mengambil keputusan tentang apa yang perlu dikerjakan, sebaliknya bila tidak efektif akan menjadi gaya "DISERTER", Yakni tidak memberikan struktur yang jelas dan dukungan moral pada waktu diperlukan

### 32) **Gaya pengabdian/dedicated**

kepemimpinan gaya ini menunjukkan orientasi pada tugas/output pekerjaan tinggi dan orientasi pada hubungan dengan orang/staf rendah. Gaya ini, jika efektif akan menjadi gaya “BENEVOLENT AUTOCRAT”, yakni mempunyai tata kerja yang sangat berstruktur tapi jelas untuk anggota-anggota staf-nya dan jika tidak efektif akan menjadi gaya “AUTOCRAT”, yakni semua kebijakan ditetapkan sendiri tanpa memperdulikan anggota staf

### 33) **Gaya Penghubung/related**

Kepemimpinan gaya ini menunjukkan orientasi pada hubungan dengan orang/staf yang tinggi dan orientasi kepada tugas/output pekerjaan rendah. Jika efektif akan menjadi gaya “DEVELOPER”. Yakni percaya kepada anggota staf-nya dan memberikan kemudahan untuk berkembang pada anggota staf-nya dan memberikan kemudahan untuk berkembang pada anggotas stafnya dalam usaha mencapai tujuan organisasi dan apabila tidak efektif akan menjadi gaya “MISSIONARI”, yaitu hanya tertarik pada adanya harmoni dan kadang-kadang tidak bersedia mengorbankan hubungan meskipun tujuan tidak tercapai.

### 34) **Gaya Terpadu/integrated**

Kepemimpinan gaya ini menunjukkan orientasi pada tugas tinggi dan hubungan dengan orang/staf yang juga tinggi. Gaya ini menjadi gaya “EXECUTIVE” bila diekspresikan dalam situasi yang efektif. Tandanya ialah memenuhi kebutuhan kelompok dalam menetapkan tujuan dan bagaimana mencapainya, tetapi juga sangat memperhatikan hubungan dalam kelompok. Kelompok menjadi kohesif dan bekerja keras dan bila tidak efektif, maka akan menjadi gaya “COMPROMISER” yang ditandai dengan selalu memecahkan masalah dengan mengadakan kompromi antara tugas dan hubungan sehingga tidak berorientasi pada hasil yang akan dicapai.

## 6. **Konsistensi Gaya Kepemimpinan**

Yang dimaksudkan dengan konsistensi gaya kepemimpinan bukan selalu atau istiqomahnya jenis gaya kepemimpinan yang dipakai oleh seorang pemimpin,

melainkan konsisten gaya kepemimpinan yang diorientasikan untuk efektivitas organisasi sesuai situasi yang ada. Sehingga bisa disimpulkan bahwa konsistensi gaya kepemimpinan justru fleksibilitas penggunaan gaya kepemimpinan sesuai situasi dan kondisi organisasi., sehingga konsisten terhadap pencapaian tujuan organisasi, bukan konsistensi terhadap salah satu gaya.

Beberapa situasi dan kondisi yang harus disesuaikan oleh kepemimpinan seseorang adalah:

- 1) Tingkat kesiapan bawahan
- 2) Perubahan lingkungan (Gitosudarmo dan Mulyono, 2006:246-248)

Tingkat kesiapan bawahan untuk menerima kepemimpinan seseorang setidaknya terklasifikasikan menjadi 4, yaitu:

- 1) Tidak mampu dan tidak mau (kesiapan tingkat 1)
- 2) Tidak mampu tapi mau (kesiapan tingkat 2)
- 3) Mampu tapi tidak mau (kesiapan tingkat 3)
- 4) Mampu dan mau (kesiapan tingkat 4)

Kesiapan-kesiapan bawahan tersebut biasanya dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti: 1) kemampuan; dalam arti pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki dan dibutuhkan oleh organisasi dan 2) kemauan (kehendak, keinginan dan motivasi).

Melihat situasi yang demikian, lalu bagaimana seorang pemimpin harus memilih dan menggunakan gaya kepemimpinannya?. Jawabannya adalah pemilihan gaya harus disesuaikan dengan kesiapan bawahan. Situasi inilah yang kemudian melahirkan gaya kepemimpinan telling (mengatakan/memerintah/memberi), selling (menjual/menawarkan), partisipasi dan pendelegasian tugas.

- 1) Gaya telling digunakan untuk bawahan yang memiliki tingkat kesiapan 1 (tidak mampu dan tidak mau)
- 2) Gaya selling digunakan bagi bawahan dengan tingkat kesiapan 2 (tidak mampu tapi mau)
- 3) Gaya partisipasi digunakan untuk bawahan dengan tingkat kesiapan 3 (mampu tapi tidak mau)
- 4) Gaya pendelegasian dipergunakan untuk bawahan yang memiliki tingkat kesiapan 4 (sudah mampu dan mau)

Tabel.19.Hubungan Penggunaan Gaya Kepemimpinan dengan Karakteristik Bawahan

Tingkat Kesiapan Bawahan	Gaya Kepemimpinan
Tk 1 (tidak mampu dan tidak mau_	Gaya telling
Tingkat 2 (tidak mampu tapi mau)	Gaya selling
Tingkat 3 (mampu tapi tidak mau)	Gaya partisipasi
Tingkat 4 (mampu dan mau)	Gaya pendelegasian tugas

## 7. Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Kepemimpinan sebagai sebuah realitas, keberadaannya juga dipengaruhi oleh berbagai faktor. Factor-faktor ini akan memberikan daya pengaruh baik positif maupun negative, bergantung pada situasi dan kondisi yang berakibat pula pada keefektifan kepemimpinan itu sendiri. Diantara faktor-faktor yang dimaksud adalah:

- 1) Karakteristik pribadi pemimpin. Pemimpin adalah orang yang istimewa. Keberadaannya ditunggu oleh situasi yang menghendaki kehadirannya. Oleh karena itu, pemimpin sebagai pribadi memiliki karakteristik khusus yang kuat yang melekat secara terus menerus pada dirinya. Karakteristik tersebut bisa berdasarkan faktor bawaan seperti kecerdasan maupu faktor yang diadakan dan dibentuk. Karakteristik tersebut melekat pada apa yang disebut sebagai sifat kepemimpinan.
- 2) Kelompok yang dipimpin. Efektif tidaknya pemimpin tidak hanya berkaitan dengan kemampuan seorang pemimpin tetapi juga dengan siapa kelompok yang dipimpin. Sebagus apapun kualitas awal seorang pemimpin jika tidak diimbangi dengan kualitas bawahannya maka kepemimpinannya bisa gagal.Situasi inilah yang kemudian menghajatkan munculnya gaya, tipe dan model kepemimpinan yang harus memadukan secara harmonis antara karakteristik pemimpin dan karakteristik orang yang dipimpin.
- 3) Situasi. Sebagaimana dijelaskan pada faktor yang kedua, maka faktor ketiga ini semakin membuktikan bahwa keberadaan pemimpin yang efektif tidak berada dalam semua situasi, tetapi situasi menghajatkan jenis & karakteristik kepemimpinan unik yang hanya sesuai untuk situasi tertentu pula (Komang Ardana, 2009)

## 8. Kepemimpinan Efektif

Kepemimpinan dilakukan dalam konteks aktivitas atau fungsi *actuating* (penggerakan; pelaksanaan) dimaksudkan agar lebih menjamin tercapainya tujuan organisasi secara maksimal. Kondisi ini memerlukan jenis kepemimpinan yang efektif. Lalu bagaimana kepemimpinan yang efektif? Kepemimpinan efektif bisa diusahakan dan dicapai jika pemimpin memenuhi kriteria kepemimpinan efektif.

Kepemimpinan efektif biasanya memiliki ciri-ciri khusus, baik yang berkenaan dengan pemimpinnya maupun proses kepemimpinannya. Untuk menjalankan kepemimpinan efektif, maka pemimpin harus memiliki syarat dan karakteristik pemimpin efektif, baru kemudian menjalankan kepemimpinan yang efektif.

*Pertama.* Syarat Pemimpin Efektif. Ada beberapa syarat pemimpin efektif, diantaranya: 1) berjiwa mendidik dan 2) berjiwa mengajar (Indartono, 2015). Hal ini berkaitan dengan hakikat pemimpin adalah pembimbing, pengajar dan pendidik.

Syarat pemimpin efektif yang berkaitan dengan berjiwa mendidik adalah:

- a) Membentuk anggota
- b) Independensi atau memiliki relisasi jati diri yang mendasar bagi setiap individu
- c) Kontinuitas atau mampu memotivasi organisasi untuk mampu bertahan dan berkembang dalam kerangka jangka panjang

Adapun syarat pemimpin efektif yang berkaitan dengan berjiwa pengajar, antara lain:

- a) Membangkitkan kemampuan, mempertajam obsesi tinggi dan memotivasi organisasi untuk terus berinovasi
- b) Meningkatkan kepercayaan dan loyalitas anggota terhadap organisasi dan kepemimpinan
- c) Mengarahkan seluruh kompetensi anggota dalam mencapai tujuan

*Kedua.* Karakteristik pemimpin efektif, yaitu:

- 1) Yakin akan tugasnya. Dalam hal ini pemimpin semestinya: a) memiliki sasaran yang jelas dan mampu melaksanakannya (*SMART GOALS*), b) Tenang

dan mampu menahan diri (*Emotional Quotions*) dan c) Bertanggungjawab (*Spiritual Quotions*)

- 2) Mengenal staf dan anggotanya
- 3) Cerdas dan cekatan dalam mengampil keputusan
- 4) Inovator
- 5) Prototipe bagi yang lain dalam hal menjadi orang yang disiplin, Memiliki sikap proaktif, sikap rendah hati, sikap realistis, dan memiliki sikap lemah lembut (Indartono, 2015)

*Ketiga.* Ciri kepemimpinan efektif. Melalui syarat dan ciri pemimpin yang efektif, maka akan terbentuk kepemimpinan yang efektif, yang bericirikan sebagai berikut:

- 1) Mampu menjamin kesuksesan kerja
- 2) Mampu mengatasi permasalahan
- 3) Bekerjasama dengan para pemimpin lain

## **D. Pengambilan Keputusan**

### **1. Pengertian Pengambilan Keputusan**

Pengambilan keputusan merupakan kegiatan inti dari kepemimpinan. Lalu apa sebenarnya pengambilan keputusan itu? Pengambilan keputusan adalah proses memilih suatu alternative cara bertindak dengan metode yang efisien sesuai situasi (Wijaya dan Rifa'I, 2016: 167). Pengambilan keputusan juga bisa dimaknai sebagai tindakan pimpinan untuk memecahkan masalah yang dihadapi dalam organisasi yang dipimpinnya dengan melalui pemilihan satu diantara alternatif-alternatif yang dimungkinkan (Syamsi, 2000). Jadi, pengambilan keputusan adalah pemilihan alternatif-alternatif solusi manajemen.

### **2. Urgensi dan Dasar Pengambilan Keputusan**

Pengambilan keputusan memiliki urgensitas yang sangat tinggi karena berkaitan dengan nasib individu dan masa depan organisasi. Posisi pengambilan keputusan yang sedemikian penting ini menyebabkan proses pengambilan keputusan harus didasarkan kepada hal-hal urgen yang tidak boleh diabaikan. Setidaknya ada beberapa landasan atau dasar proses pengambilan keputusan, seperti; intuisi, rasio, fakta, pengalaman, wewenang (Indartono, TT; 113-115).

Yang dimaksud dengan instuisi sebagai dasar pengambilan keputusan adalah proses pengambilan keputusan yang didasarkan pada perasaan atau intuisi pimpinan. Dasar ini biasanya subyektif, kurang terukur dan sulit dicari pembandingnya, sehingga sulit pula diprediksikan keefektifannya.

Dalam pengambilan keputusan rasional maka rasio sebagai dasar untuk membuat keputusan. Sifat dari keputusan ini lebih obyektif sehingga bisa terukur. Lain halnya dengan fakta sebagai dasar pengambilan keputusan ketiga, di mana fakta atau data atau informasi menjadi dasar pertimbangan alternatif dalam pembuatan keputusan maka fakta memiliki kelebihan dibanding intuisi dan rasio. Hal ini dikarenakan fakta diperoleh melalui peristiwa ilmiah (penelitian) di satu sisi sebagai kelebihannya sekaligus juga sebagai kelemahannya, karena untuk menghasilkan fakta yang shahih membutuhkan waktu lama untuk memperoleh dan menganalisisnya.

Dua dasar terakhir dalam pengambilan keputusan adalah pengalaman & otoritas/wewenang. Pengalaman sebagai dasar pengambilan keputusan bisa digunakan secara berulang jika menghadapi kasus sama sehingga pemimpin relatif berhemat waktu. Adapun wewenang sebagai dasar pengambilan keputusan akan digunakan hanya oleh mereka yang memiliki jabatan sehingga muncul wewenang. Dalam kebanyakan kasus, keputusan berdasarkan wewenang lebih banyak digunakan, walaupun dalam praktiknya biasanya pemimpin mengkombinasikan dasar rasio, fakta baru kemudian pengalaman & intuisi.

### **3. Metode, Teknik dan Prosedur Pengambilan Keputusan**

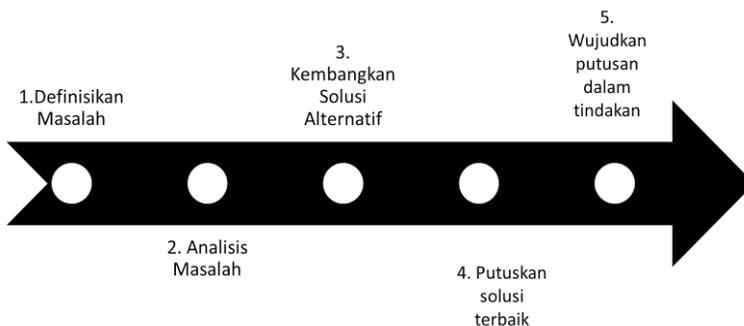
Gorhner dkk mengajukan 4 (empat) metode pengambilan keputusan yang sudah lazim digunakan, yaitu:

- a) Metode Rasional. Metode rasional adalah metode pengambilan keputusan berdasarkan pertimbangan rasio. Metode ini merupakan metode klasik yang sesungguhnya merupakan metode pengambilan keputusan model birokratif.
- b) Metode tawar-Menawar Inkremental (*Incremental-Bargaining*). Metode tawar menawar iinkremental merupakan metode pengambilan keputusan melalui proses diskusi, tawar-menawar dan perdebatan yang sangat sengit.
- c) Metode Agregatif (*Agregative Methode*), merupakan metode agregat yang melibatkan dua Teknik Delphi dan teknik-teknik pengambilan keputusan lain. Metode ini biasanya juga memanfaatkan para konsultan dan tim-tim staf dalam merumuskan kebijakan-kebijakan politis.

- d) Metode Keranjang Sampah (*Garbage-can*) atau *Non decision-making*. Disebut metode keranjang sampah karena metode ini bekerja berangkat dari banyak isu yang dikumpulkan dan sifat keputusan biasanya tidak direncanakan karena adanya perdebatan akibat banyaknya isu persoalan yang dikupas (Wijaya dan Rifa'i, 2016).

Melalui metode seornag pemimpin bisa menentukan cara yang akan digunakan untuk membuat keputusan tetapi belum tahu prosedur yang akan dilalui dalam proses pengambilan keputusan tersebut. Oleh karena itu, berikut ditampilkan prosedur pembuatan keputusan:

- a) Identifikasi masalah
- b) Identifikasi kriteria pengambilan keputusan
- c) Mengumpulkan dan menganalisis data
- d) Merumuskan alternative keputusan
- e) Memberikan bobot terhadap kriteria
- f) Mengembangkan dan mengevaluasi alternatif
- g) Memilih alternative
- h) Mengimplementasikan alternative (Indartono, TT: 115-116)



Bagan. 58. Prosedur Pengambilan Keputusan

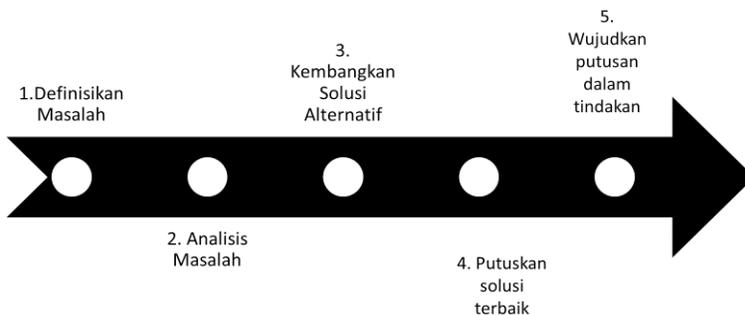
Disamping ada metode, dalam pengambilan keputusan juga dikenal adanya model. Diantara model-model pengambilan keputusan yang sudah lazim digunakan antara lain: Model Pictorial (visual), Model Skamtikal, Model Matematika, Model Grafikal, dan Model Simulasi (Mulyono I. G., 2006)

Model-model yang lain bisa disimak dari pendapat (Dimiyati, 2014), diantaranya: model optimasi, satisficing, mixed scanning, heuristic. Model

optimasi adalah model pengambilan keputusan dengan cara mempertimbangkan keterbatasan yang ada untuk memaksimalkan hasil terbaik. Pada model satisficing, pemilihan alternative dilakukan tanpa terlalu memikirkan perbandingan antar alternative-alternatif yang ada. Sedangkan pada model mixed scanning, pengambilan keputusan dilakukan dengan benar-benar mempertimbangkan berbagai alternatif yang paling relevan dan paling sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi. Selanjutnya pada model heuristic, pengambilan keputusan dilakukan dengan metode coba-coba, dan terakhir adalah model tertentu, di mana pengambilan keputusan bukan hanya mempertimbangkan alternative-alternatif tetapi juga mempertimbangkan berbagai model pengambilan keputusannya.

Seorang pakar kepemimpinan organisasi yang sangat berpengaruh pada tahun 1960 an-1980 an yaitu Peter F Drucker mengemukakan tahapan yang semestinya dilakukan dalam proses pengambilan keputusan. Tahapan-tahapan yang dimaksud adalah:

- a) Mendefinisikan masalah
- b) Menganalisa masalah
- c) Mengembangkan solusi alternative
- d) Memutuskan solusi yang terbaik
- e) Mewujudkan keputusan dalam tindakan yang efektif (Owens, 1991).



Bagan. 58. Prosedur Pengambilan Keputusan

#### 4. Teori Pengambilan Keputusan

Teori pengambilan keputusan muncul dari berbagai aliran. Menurut Brinckloe (1977) dalam Indartono (TT; 164-165) setidaknya ada enam aliran dalam pengambilan keputusan, di mana masing-masing memiliki teori tersendiri, yang perbedaannya bisa disimak pada tabel berikut.

Tabel.20. Jenis Teori Pengambilan Keputusan

Aliran	Teori
Aliran Birokratik	Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pemimpin berdasarkan masalah, informasi, fakta, dan keterangan lain dari para bawahan
Aliran Manajemen Saintifik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tugas-tugas bisa dibagi ke dalam elemen-elemen logis yang dapat digambarkan secara saintifik</li> <li>• Manajemen memiliki kemampuan untuk menganalisis dan menyelesaikan suatu masalah</li> </ul>
Aliran Hubungan Kemanusiaan	Pengambilan keputusan didasarkan pada kebutuhan, keinginan dan pemberian peran bawahan
Aliran Rasional Ekonomi	Keputusan atau kebijaksanaan organisasi akan terus diambil sepanjang masih memberikan nilai lebih tinggi dari biayanya
Aliran Satisficing	Proses pengambilan keputusan yang didasarkan kepada kepercayaan bawahan terhadap atasan bahwa mereka mampu mengambil keputusan secara rasional walaupun tidak sempurna karena bawahan menyadari adanya keterbatasan kognitif, keterbatasan waktu, dan ketidakpastian
Aliran Analisis Sistem	Pengambilan keputusan yang harus teratur, sistemik dan komprehensif karena masalah pasti ada di dalam sistem tersebut.

Disamping itu ada klasifikasi teori pengambilan keputusan yang lain, yaitu teori klasik dan teori perilaku (Syamsi, 2000). Teori klasik meniadakan pengambilan keputusan berdasarkan pikiran ekonomi rasional untuk memperoleh hasil atau manfaat semaksimal mungkin, sedangkan

## 5. Tipe Pengambilan Keputusan

Dalam melakukan keputusan pemimpin juga memiliki beberapa tipe. Menurut Sunarto (Anwar, 2014) tipe pengambilan keputusan ada 4, yaitu: direktif, analitik, konseptual dan perilaku.

- a) Direktif. Orang yang menggunakan gaya direktif memiliki toleransi yang rendah atas ambiguitas dan mencari rasionalitas. Mereka itu efisien dan logis, tetapi efisiensi mereka mempertahankan hasil dalam keputusan yang diambil dengan informasi minimal dan dengan beberapa alternatif. Tipe direktif mengambil keputusan cepat dan berorientasi pada jangka pendek.
- b) Analitik. Gaya ini memiliki toleransi yang jauh lebih besar terhadap ambiguitas dibanding pengambil keputusan direktif. Ini mengarah ke keinginan lebih banyak informasi dan pertimbangan atas alternatif yang lebih banyak ketimbang alternatif yang lebih benar bagi tipe direktif. Para

manajer analitik sangat dicirikan sebagai pengambil keputusan yang cermat dengan kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan situasi yang baru.

- c) **Konseptual.** Para individu dengan gaya konseptual cenderung menjadi sangat luas dalam pandangan mereka dan mempertimbangkan banyak alternatif. Orientasi mereka adalah jangka panjang dan mereka sangat baik dalam menemukan solusi yang kreatif dari masalah-masalah.
- d) **Perilaku.** Kategori gaya perilaku dicirikan dengan pengambil keputusan yang bisa bekerja baik dengan yang lain. Mereka memperhatikan rekan kerja dan bawahan serta reseptif terhadap usulan-usulan dari yang lain, sangat mengandalkan pertemuan untuk berkomunikasi. Gaya manajer ini mencoba untuk menghindari konflik dan mengupayakan penerimaan.

## **6. Problem dalam Pengambilan Keputusan**

Beberapa hal yang bisa menjadi penghambat jalannya proses pengambilan keputusan antara lain: problem discrete, problem emergent dan keinginan individu untuk berpartisipasi (Owens, 1991)

Problem discrete sebagai jenis problem dalam pemecahannya membutuhkan keahlian khusus di bidangnya. Problem ini memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Unsur-unsur dari masalah cenderung tunggal, jelas dan sering dapat diukur
2. Unsur-unsur dari masalah itu dapat dipisahkan
3. Solusi masalah itu memerlukan serangkain tindakan yang logis yang mungkin dilakukan oleh seseorang
4. Batasan-batasan atas keseluruhan masalah cenderung mudah dilihat



## **BAB VI**

# **KOORDINASI, KOMUNIKASI DAN MOTIVASI**

### **A. Koordinasi, Komunikasi dan Motivasi Dalam Manajemen**

#### **1. Koordinasi**

Dalam manajemen ada aspek yang sangat penting berkaitan dengan prosesnya. Aspek yang dimaksud adalah koordinasi, komunikasi dan motivasi. Ketiganya masuk dalam aktivitas penggerakkan sebagaimana sudah dibahas pada bab penggerakkan (*actuating*).

Koordinasi sendiri adalah usaha untuk mengharmoniskan atau menselaraskan kegiatan sehingga dapat mencapai tujuan yang diharapkan (Gitosudarmo dan Mulyono, 2001: 145). Koordinasi juga bisa dibatasi sebagai proses mengintegrasikan kegiatan maupun tujuan dari unit-unit organisasi yang berbeda dalam organisasi agar tujuan organisasi tercapai dengan lebih efisien. Dalam bahasa sederhana koordinasi sering disebut sebagai upaya untuk menciptakan keadaan 5 S, yaitu Serasi, Selaras, Seimbang, Seragam dan Serempak.

#### **2. Manfaat Koordinasi**

Suatu organisasi yang terkoordinir dengan baik; artinya koordinasinya berjalan dengan baik), maka akan memperoleh manfaat-manfaat sebagai berikut:

- a. Setiap bagian/department dapat bekerja dengan beban yang tidak terlampau berat, sehingga akan terjadi keseimbangan dan keselarasan.
- b. Setiap bagian akan memperoleh informasi yang jelas tentang peranan mereka dalam partisipasinya dalam pencapaian tujuan Bersama.
- c. Skedul kerja bagi seluruh bagian akan dapat saling terkait sehingga akan dapat menjamin penyelesaian pekerjaan tepat pada waktunya (Gitosudarmo dan Mulyono, 2001: 148-149).

### **3. Sarana Pokok Koordinasi**

Dalam menjalankan prosesnya, koordinasi membutuhkan sarana. Adapun sarana pokok yang bisa digunakan oleh koordinasi ada tiga, yaitu: 1) jenjang hirarki manajemen, 2) peraturan dan prosedur dan 3) perencanaan dan penentuan tujuan (Gitosudarmo dan Mulyono, 2001: 149).

Sebagaimana maksud atau tujuan dari koordinasi adalah harmonisasi gerak langkah semua komponen organisasi agar organisasi bisa mencapai tujuannya, maka dengan adanya jenjang hirarki manajemen akan membuat setiap level manajemen memperoleh kewenangan dan tugas masing-masing tetapi tetap bersentuhan dan mensesuaikan dengan level dan jenis manajemen yang lain, sehingga beban dari setiap level manajemen akan lebih ringan sekaligus memudahkan pencapaian tujuan manajemen di setiap levelnya dan pada akhirnya tujuan akhir yaitu tujuan top manajemen atau tujuan organisasi itu sendiri

Demikian juga halnya dengan adanya peraturan dan prosedur akan menjamin terlaksananya fungsi koordinasi. Dengan peraturan akan menjamin dan membatasi siapa, kapan, dan di mana seseorang dalam organisasi harus melakukan apa dan melibatkan siapa. Akan tetapi peraturan menjadi kurang efektif jika tidak ada prosedur yang memudahkan siapa harus berkoordinasi dengan siapa, kapan dan di mana. Di sinilah pentingnya peraturan dan prosedur yang menjamin keterlaksanaan fungsi koordinasi.

Terakhir sebagai sarana koordinasi adalah perencanaan dan penentuan tujuan. Sebagaimana yang sudah dipelajari di awal, bahwa keberadaan perencanaan dan penetapan tujuan memberikan implikasi kepada semua aktivitas manajemen, tidak terkecuali adalah aktivitas koordinasi, maka perencanaan dan tujuan menjadi sarannya. Mengapa demikian? Hal ini dikarenakan dengan adanya perencanaan dan tujuan yang menjadi maksud dan tujuan akhir dari eksistensi aktivitas koordinasi akan memberikan arah, panduan, orientasi bagi aktivitas koordinasi itu sendiri. Tanpa keberadaan arah maka koordinasi tidak kehilangan hakikatnya, dan itu berarti koordinasi tidak mungkin bisa berjalan, karena tidak ada sesuatu yang akan dicapainya secara bersama-sama dari semua pihak yang dilibatkan dalam aktivitas koordinasi.

### **4. Hal-Hal Penting Dalam Pelaksanaan Koordinasi**

Sukses tidaknya suatu kegiatan biasanya ada faktor yang mempengaruhinya, atau setidaknya ada hal-hal yang harus diperhatikan. Demikian pula dengan koordinasi.

Dalam pelaksanaan koordinasi, hal-hal yang harus diperhatikan antara lain:

- a) Penyederhanaan Organisasi. Artinya perumusan organisasi yang ada harus mampu dijabarkan secara sederhana., dan mudah dipahami oleh masing-masing unit yang ada dalam organisasi. Masing-masing unit akan mengkoordinasikan tentang tugas dan pelaksanaannya kepada masing-masing bagian yang ada. Melalui penyederhanaan yang ada, manajer akan memiliki keyakinan yang pasti tentang pelaksanaan tugas di masing-masing unit organisasi sesuai dengan perumusan organisasi secara keseluruhan.
- b) Terbitkan Buku Pedoman. Penerbitan buku pedoman pelaksanaan perumusan organisasi sebagai acuan pelaksanaan tugas di masing-masing unit organisasi diharapkan akan memberikan keserasian pelaksanaan tugas dan sebagai bahan pemikiran pula tentang penyempurnaan pelaksanaan tugas di masa yang akan datang.
- c) Peningkatan Pelatihan Karyawan. Hal seperti ini perlu dilakukan untuk bisa meningkatkan kualitas karyawan sehingga mereka bisa beradaptasi dengan lingkungan, tugas dan pelaksanaan koordinasinya
- d) Pembuatan Strategi dan Kebijakan. Dalam konteks ini organisasi harus mampu membuat *master plan* (rancangan acuan) tentang kebijakan beserta cara pelaksanaan koordinasi dalam organisasi. Rancangan acuan ini merupakan hasil dari konsep dasar manajerial dengan masukan dari anggota-anggota organisasi. Di mana pelaksanaan rancangan acuan secara operasional akan disesuaikan oleh bagian-bagian organisasi dalam unitnya.
- e) Penggunaan Komunikasi. Pelaksanaan koordinasi akan semakin efektif menghantarkan organisasi ke tujuan bersamanya jika di dalamnya ada komunikasi. Dengan begitu maka komunikasi menjadi alat bagi manajer untuk menanamkan pengaruhnya kepada bawahan agar bekerja sesuai dengan yang diinginkan manajer yaitu tercapainya tujuan organisasi.
- f) Koordinator (supervisor). Organisasi perlu untuk mengangkat koordinator atau supervisor agar membangkitkan suasana koordinasi sehingga tujuan koordinasi terwujud.
- g) Pertemuan Resmi dan Tidak Resmi. Yang dimaksud dengan pertemuan resmi adalah pertemuan yang dilaksanakan berdasarkan keputusan manajerial, sedangkan pertemuan tidak resmi adalah pertemuan informal yang dilaksanakan oleh anggota organisasi. Jika dua macam pertemuan

ini dilaksanakan maka akan semakin mengefektifkan kerja koordinasi (Gitosudarmo dan Mulyono, 2001: 151-152)

## **B. Komunikasi: Pengertian, Unsur, Proses, Bentuk dan Hambatan Dalam Berkomunikasi**

### **1. Pengertian Komunikasi**

Komunikasi sebagai bagian penting dalam koordinasi memiliki batasan yang beragam. Berikut disajikan pendapat dari para ahli tentang komunikasi dalam konteks organisasi.

- a. Kreitner & Kinichi. Yang dimaksud komunikasi adalah pertukaran informasi dari pengirim dan penerima dan kesimpulan (persepsi) makna antara individu-individu yang terlibat.
- b. Davis & Newstrom. Komunikasi adalah cara menyampaikan gagasan, fakta, pikiran, perasaan dan nilai kepada orang lain.
- c. Torington. Komunikasi adalah suatu aktivitas individu dalam organisasi yang dapat merefleksikan gaya kepribadian, perbuatan persuasi serta negosiasi, dalam situasi latar belakang yang berbeda.
- d. Kotter & James. Komunikasi dalam organisasi merupakan sumber kehidupan organisasi yang berupa pengendalian, motivasi, pengungkapan emosional dan informasi.
- e. Komunikasi adalah suatu proses penyampaian informasi (pesan, ide, gagasan) dari satu pihak kepada pihak lain (Indartono, 2015).

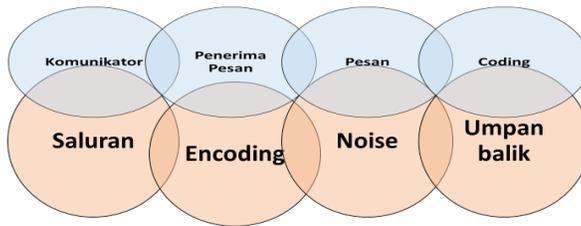
Jadi, komunikasi dalam konteks organisasi adalah aktivitas penyampaian informasi dari pihak satu ke pihak lain yang bisa digunakan oleh organisasi untuk mengendalikan, memotivasi, mengkoordinasikan aktivitas manajemen dalam mencapai tujuannya. Artinya komunikasi tidak mungkin dilakukan organisasi tanpa tujuan yang akan dicapai, di mana tujuan tersebut adalah tujuan untuk mencapai tujuan yang lebih besar lagi yaitu tujuan organisasi.

### **2. Unsur Komunikasi**

Komunikasi akan terjadi jika melibatkan komponen-komponen komunikasi. Komponen atau unsur komunikasi yang dimaksud adalah

- a. Komunikator
- b. Pesan (message)

- c. Perumusan ide/konsep (encoding)
- d. Media (perantara)
- e. Penangkapan atau penafsiran pesan (decoding)
- f. Penerima pesan (komunikasi)
- g. Noise (gangguan komunikasi)
- h. Umpan balik (feedback) (Gitosudarmo dan Mulyono, 2006: 200-202).



Bagan. 60. Unsur-unsur Komunikasi

Penjelasan dari kedelapan unsur komunikasi bisa disimak dalam tabel sebagai berikut:

Tabel.21. Unsur-Unsur Komunikasi

Unsur Komunikasi	Keterangan
Komunikator	Orang yang melakukan komunikasi dan memberikan pesan-pesan kepada pihak lain
Pesan	Sesuatu yang akan disampaikan oleh komunikator kepada komunikan (penerima pesan)
Perumusan ide/konsep (encoding)	Proses merumuskan ide/konsep agar nantinya bisa ditangkap oleh komunikan ke dalam symbol - simbol tertentu, baik verbal maupun nonverbal.
Saluran/Media/perantara	Sarana yang digunakan dalam penyampaian pesan
Penangkapan pesan (encoding)	Proses menerima pesan yang telah dikirimkan atau proses penterjemahan ide /konsep pesan yang dalam media
Komunikan/penerima pesan	Orang yang menerima pesan dari komunikator
Noise (gangguan komunikasi)	Gangguan proses komunikasi yang bisa dijumpai dalam proses encoding, decoding & media yang digunakan yang bisa mengakibatkan penerimaan pesan berbeda dari maksud pesan itu sendiri.

### 3. Urgensi dan Peran Komunikasi

Komunikasi dalam suatu organisasi memiliki kedudukan yang sangat penting, karena:

- a. Komunikasi merupakan alat bagi manajer untuk melaksanakan fungsi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian
- b. Komunikasi merupakan kegiatan yang dilakukan oleh setiap manajer di setiap harinya dan memakan waktu yang paling banyak dari waktu kerja yang tersedia (Gitosudarmo dan Mulyono, 2006: 203-204).

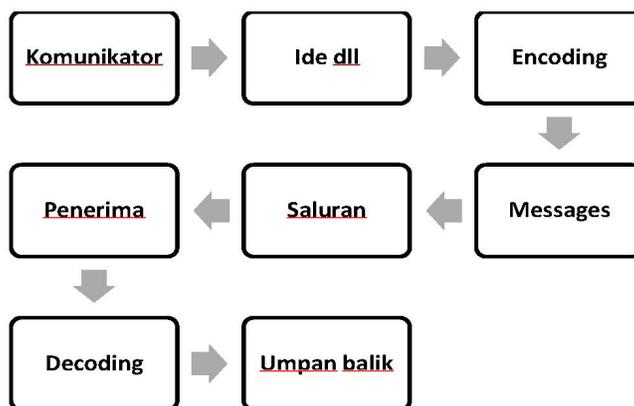
Berdasarkan dua alasan ini maka sering ada istilah komunikasi adalah “darah kehidupan organisasi”. Organisasi tanpa darah maka tidak akan hidup.

Dengan melihat alasan urgensivitas komunikasi dalam organisasi, maka menurut Mintzberg masih dalam sumber yang sama, manajemen memiliki tiga jenis peran manajerial dalam proses komunikasi. Ketiga peran manajerial yang dimaksud adalah:

- a. Berperan antar pribadinya. Pemimpin adalah simbol dan pemimpin serta sebagai koordinator
- b. Berperan informasionalnya. Manajer akan selalu mencari informasi dari rekan setingkat, bawahan, pemasok organisasinya dan kontrak pribadi.
- c. Berperan keputusannya, yaitu manajer menangani gangguan dalam unit organisasinya dan menangani pengalokasian sumber daya kepada bagian-bagian yang membutuhkannya. Keputusannya mungkin diambil sendiri atau melibatkan bawahannya.

#### 4. Proses Komunikasi

Berbekal delapan unsur komunikasi, maka proses komunikasi bisa digambarkan sebagai berikut.



Bagan. 61. Proses Komunikasi

1. Star dimulai dari Komunikator
2. Komunikator memiliki ide, gagasan, pikiran atau fakta yang akan disampaikan kepada penerima pesan (komunikasi)
3. Ide dan lain-lain diterjemahkan atau dirumuskan atau disimbolkan (lambang, verbal, visual dan sebagainya) = coding (encoding)
4. Encoding menghasilkan messages (pesan yang sudah dibingkai dalam simbol tertentu)
5. Pesan disampaikan lewat saluran/media
6. Pesan diterima penerima pesan
7. Penerima pesan menafsirkan isi pesan (decoding)
8. Penerima pesan memberi umpan balik (respon)

## 5. Bentuk dan Pola Komunikasi

Aliran komunikasi jika diilustrasikan membentuk pola atau bentuk komunikasi itu sendiri. Setidaknya ada lima aliran komunikasi menurut Muhammad, yaitu:

- a. Komunikasi ke bawah (*downward communication*)
- b. Komunikasi ke atas (*upward communication*)
- c. Komunikasi horizontal (*horizontal communication*)
- d. Komunikasi diagonal (*diagonal communication*)
- e. Komunikasi melingkar (*circular communication*) (Meliala, 2010) dan (Nuraeni, 2017)

Menurut Muhamad, Komunikasi ke bawah menunjukkan arus pesan yang mengalir dari atas ke bawah. Komunikasi ke bawah biasanya diberikan pimpinan kepada bawahan atau para anggota organisasi dengan tujuan untuk memberikan pengertian mengenai apa yang harus dikerjakan oleh para anggota sesuai dengan kedudukannya. Pesan-pesan tersebut dapat dijalankan melalui kegiatan: pengarahan, petunjuk, perintah, teguran, penghargaan, dan keterangan umum.

Komunikasi ke atas adalah pesan yang mengalir dari bawahan kepada atasan atau dari tingkat yang lebih rendah kepada tingkat yang lebih tinggi. Tujuan dari komunikasi ini adalah untuk memberikan balikan, memberikan saran dan mengajukan pertanyaan. Komunikasi ini mempunyai efek pada penyempurnaan moral dan sikap karyawan, tipe pesan adalah integrasi dan pembaruan.

Pola Komunikasi Horizontal: Pola komunikasi horizontal adalah tindakan komunikasi yang berlangsung di antara para bawahan atau bagian yang memiliki kedudukan yang setara.

Pola Komunikasi diagonal lintas saluran: Pola komunikasi diagonal lintas-saluran (*cross communication*) adalah komunikasi antara pimpinan seksi dengan bawahan seksi lain.

Selain kelima aliran komunikasi tersebut, menurut Devito, ada juga pola komunikasi yaitu: *wheel* (roda), rantai (*chain*), Y, Lingkaran (*circle*), bintang (*star* atau *pinwheel*). Pola ini merupakan jaringan komunikasi yang menunjukkan pola interaksi antar individu dalam suatu situasi yang sekaligus menjadi faktor yang mempengaruhi komunikasi itu sendiri (Gustina dkk, 2008) dan (Syafii, 2015)

*Wheel* (Roda). Pola roda merupakan pola jaringan komunikasi di mana pemimpin terletak di pusat. Seorang pemimpin dapat berkomunikasi dengan anggota kelompok lain, tetapi anggota kelompok hanya dapat berkomunikasi dengan pemimpinnya saja dan tidak bisa berkomunikasi dengan sesama anggota kelompok. Pemimpin berperan sebagai komunikator dan anggota kelompok berperan sebagai komunikan yang hanya dapat memberi feedback pada pemimpinnya, bukan pada yang lainnya.

Pola Rantai (*chain*). Dalam Pola rantai seorang anggota hanya dapat berkomunikasi kepada seorang anggota lain, kemudian anggota lain tersebut akan meneruskan informasi ke anggota berikutnya. Orang yang berada ditengah berperan sebagai pemimpin.

Pola Y. Pada pola ini memiliki pemimpin yang jelas, tetapi anggota lainnya berperan sebagai pemimpin kedua. Anggota ini dapat mengirim & menyampaikan pesan dari dua orang anggota lainnya, sedangkan ketiga anggota lainnya hanya dengan satu orang saja.

Pola Lingkaran. Setiap anggota dapat berkomunikasi pada setiap tiga tingkatan hirarkinya tetapi tanpa ada kelanjutannya pada tingkatan yang lebih tinggi, dan hanya terbatas pada setiap level. Dengan kata lain, tidak ada pemimpin.

Pola -pola ini merupakan jaringan komunikasi semua saluran (*all-channel*) yang melibatkan semua anggota dalam berkomunikasi, sehingga antara satu anggota dengan anggota lainnya mendapat feedback yang cepat. Dalam konteks

penggunaan bentuk komunikasi ini dalam organisasi masing-masing memiliki konsekuensi dan tingkat keefektifan tersendiri. Sebagai contoh:

- a. Bentuk Y dan Bintang. Jaringan “huruf Y” dan “bintang” adalah komunikasi yang di-**sentralisasi** (terpusat). Penyelesaian akan lebih efektif karena lebih cepat dan akurat untuk **masalah-masalah rutin** dan **tidak kompleks**. Anggota kelompok cenderung kurang puas dalam jaringan-jaringan di-sentralisasi.
- b. Bentuk lingkaran dan rantai. Jaringan “lingkaran” dan “rantai” adalah komunikasi yang di-**desentralisasi** (tidak terpusat). Penyelesaian akan lebih cepat dan akurat untuk **masalah-masalah kompleks**. Kepuasan anggota kelompok cenderung lebih tinggi dalam jaringan-jaringan yang di-desentralisasi.

## 6. Model dan Gaya Komunikasi

Komunikasi memiliki beberapa model, seperti: model Linier, Interaksional dan Transaksional (Indartono, TT: 143-144).

Pertama. Model Linier. Model linear berasumsi bahwa seseorang hanyalah pengirim atau penerima. Tentu saja hal ini merupakan pandangan yang sangat sempit terhadap partisipan-partisipan dalam proses komunikasi. Suatu konsep penting dalam model ini adalah gangguan (*noise*), yakni setiap rangsangan tambahan dan tidak dikehendaki yang dapat mengganggu kecermatan pesan yang disampaikan. Gangguan ini selalu ada dalam saluran bersama sebuah pesan yang diterima oleh penerima

Model Interaksional. Dengan kata lain, komunikasi berlangsung dua arah: dari pengirim dan kepada penerima dan dari penerima kepada pengirim.

Model transaksional. Model ini menggarisbawahi pengiriman dan penerimaan pesan yang berlangsung secara terus-menerus dalam sebuah episode komunikasi. Komunikasi bersifat transaksional adalah proses kooperatif: pengirim dan penerima sama-sama bertanggungjawab terhadap dampak dan efektivitas komunikasi yang terjadi.

Setelah ada model komunikasi, maka muncul gaya komunikasi. Gaya merupakan style dari komunikator dan komunikan dalam berproses di komunikasi. Beberapa gaya komunikasi yang bisa diketahui antara lain disebutkan oleh J.A Water: asertif, agresif dan nonasertif (Erwin Juarsa, 2016).

- a) Gaya Arsertif, adalah gaya komunikasi di mana komunikator sebenarnya mendesak komunikan, tetapi tanpa menyerang (Mendesak tanpa Menyerang). Hal ini terlihat pada saat komunikator berinteraksi dengan komunikan, diirnya membiarkan orang lain mencoba mempengaruhi hasilnya, cenderung ekspresif dan meninggikan diri tanpa menyerang orang lain. Pola perilaku yang tampak, baik verbal maupun non verbal adalah: 1) verbal; bahasa langsung dan tidak ambigu, tidak menilai atau mengevaluasi perilaku orang lain, menggunakan pernyataan “Saya” dan pernyataan kooperatif “kami”. 2) nonverbal: kontak mata yang baik, posisi tubuh yang nyaman tetapi tegas, suara yang kuat, stabil dan jelas, ekspresi yang sesuai dengan pesan (serius yang tepat), interupsi yang selektif untuk memastikan pemahaman.
- b) Gaya Agresif. Sesuai dengan namanya, maka gaya ini merupakan gaya komunikasi yang mengambil keuntungan dari orang lain. Kebalikannya gaya pertama, maka gaya ini cenderung ekspresif bahkan mengambil keuntungan dengan mengorbankan orang lain. Pada perilaku verbalnya, komunikator biasanya menggunakan kata-kata yang kasar dan cenderung mengumpat, menilai dan mengevaluasi perilaku orang lain, menggunakan istilah yang seksis dan rasis, dan mengucapkan ancaman secara eksplisit (menghina). Sedangkan pada perilaku nonverbalnya, komunikator cenderung melotot, membelalak, bergerak atau bersandar terlalu dekat (sikap tubuh yang mengancam; menunjukkan jari atau mengepal), suara keras dan cenderung sering menginterupsi.
- c) Gaya Nonasertif. Jika pada gaya agresif merupakan kebalikan dari gaya asertif yang cenderung negative-tinggi, maka pada gaya nonasertif juga kebalikannya asertif hanya cenderung negative-rendah. Negative tinggi dan rendah adalah ibarat sikap negative yang merupakan interval, maka agresif mengambil pada batas maksimum, sedangkan nonasertif mengambil batas minimum. Pada batas negative minimum inilah maka gaya nonasertif menunjukkan perilaku yang membiarkan orang lain mengambil keuntungan dari kita (komunikator), malu-malu dan segan. Pola perilaku verbal sering mengucapkan: 1) “mungkin” atau “sepertinya” =qualifier, 2) “uh”, “begitulah”, “yah” = Fillers dan 3) “itu tidak terlalu penting”, “saya tidak yakin” = Negasi.

## 7. Teori Komunikasi

Dalam komunikasi dikenal Teori Integratif. Teori integrative merupakan teori yang dikemukakan oleh Richard Farace, Peter Monge, dan Hamish Russel. Mereka mendefinisikan suatu organisasi sebagai suatu sistem yang setidaknya terdiri dari dua orang (atau lebih), ada saling ketergantungan, input, proses dan output. Kelompok ini berkomunikasi dan bekerja sama untuk menghasilkan suatu hasil akhir dengan menggunakan energi, informasi, dan bahan –bahan lain dari lingkungan (Hildayani dan Saleh, 2017).

Teori integrative ini mengemukakan beberapa teorinya, yaitu:

- a. Teori pertama. Kerangka struktural fungsional bagi komunikasi organisasi terletak pada dimensi-dimensi analitis, yaitu individu/kelompok, dyadic dan organisasional = sytem level
- b. Teori kedua. Fungsi komunikasi, untuk produksi, inovasi dan pemeliharaan.
- c. Teori ketiga. Struktur, berkaitan dengan pola-pola atau aturan-aturan dalam penyelesaian pesan
- d. Teori keempat. Kelompok-kelompok yang cenderung memiliki struktur internal, yang menurut Farance memiliki tiga kelompok: 1) struktur komunikasi; siapa berkomunikasi dengan siapa dalam kelompok?, 2) struktur kekuasaan; siapa memiliki kekuasaan atas siapa dan 3) struktur kepemimpinan; berkaitan dengan distribusi peran dalam kelompok.
- e. Teori kelima. Jaringan. Terjadinya sejumlah jaringan informal, di mana setiap jaringan terdiri dari dua bagian pokok, yaitu 1) para anggota dan 2) rantai yang menghubungkannya. Rantai ini ditandai dengan lima sifat, yaitu: simetri, resiprositas, cara, isi dan kekuatan.

## 8. Hambatan Dan Faktor Efektivitas Komunikasi

Sebagaimana sebuah aktivitas pada umumnya, maka komunikasi dalam pelaksanaannya juga mengalami gangguan atau hambatan. Hambatan-hambatan tersebut bisa secara fisik, ada sebelum, selama proses bahkan sesudah komunikasi itu dilakukan. Beberapa jenis hambatan komunikasi yang sering dijumpai antara lain:

- a. Adanya perbedaan persepsi dari komunikator, isi dan komunikan
- b. Adanya perbedaan Bahasa (*semantic differencies*)
- c. Ada ketidakstabilan emosional seseorang

- d. Adanya komunikasi verbal dan nonverbal yang tidak konsisten
- e. Adanya ketidakpercayaan sumber (*source credibility*)
- f. Adanya penyimpulan secara selektif
- g. Adanya pertimbangan nilai (*value judgements*)
- h. Adanya perbedaan status (*status differences*)
- i. Adanya tekanan waktu (*time pressures*)
- j. Adanya beban komunikasi yang terlalu berat (*communication over load*)
- k. Adanya penyaringan (*filtering*) (Gitosudarmo dan Mulyono, 2006: 213-214)

Banyaknya jenis dan sumber hambatan dalam berkomunikasi jika dibiarkan akan bisa berpengaruh terhadap proses manajemen bahkan kegagalan manajemen. Oleh karena itu diperlukan solusi atau setidaknya upaya untuk meminimalisir hambatan tersebut. Berikut disajikan beberapa upaya atau teknik untuk mengurangi adanya hambatan komunikasi dalam organisasi.

- a. Pesan hendaknya dibuat sejelas mungkin
- b. Penggunaan bahasa yang biasa dipakai dan sederhana
- c. Hilangkan kegaduhan atau kebisingan yang ada
- d. Buat suasana akrab dan bersahabat
- e. Gunakan simbol-simbol atau kode-kode yang sederhana
- f. Harus peka terhadap dunia dan pengetahuan dari komunikan
- g. Perlunya penekanan pada hal-hal dianggap penting (Gitosudarmo dan Mulyono, 2006: 214).

Di luar teknik atau cara-cara mengatasi hambatan komunikasi, maka komunikator dan komunikan dalam organisasi sangat penting mencermati adanya faktor-faktor yang bisa mempengaruhi keefektifan dari proses komunikasi itu sendiri. Diantara faktor-faktor tersebut adalah:

- a. Saluran komunikasi formal
- b. Struktur organisasi
- c. Spesialisasi jabatan
- d. Pemilikan informasi
- e. Pola/bentuk/Jaringan komunikasi dalam organisasi
- f. Karakteristik komunikator dan komunikan.

## C. Motivasi: Pengertian, Urgensi, Teori dan Jenis-Jenis Motivasi

### 1. Pengertian Motivasi

Selain komunikasi, motivasi juga menjadi bagian penting di dalam organisasi khususnya pada fungsi *actuating/leading*. Supaya bisa melihat pentingnya motivasi dalam organisasi, maka dimulai dengan memahami apa itu motivasi.

Heckhausen (Haqiyah, 2018) berpendapat bahwa motivasi berasal dari kata motif yakni sumber pendorong dan penggerak perbuatan manusia (*Potential Motivation*) sedangkan motivasi itu sendiri merupakan suatu proses aktualisasi dari sumber penggerak dan pendorong dari motif tersebut..

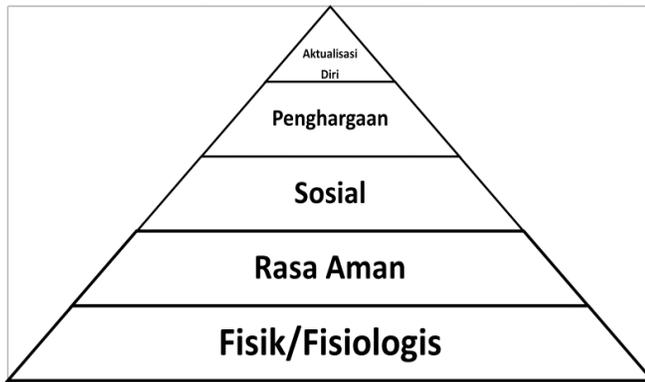
Berdasarkan dua pendapat di atas maka motivasi sesungguhnya adalah dorongan yang bersumber dari dalam individu yang mampu menggerakkan seseorang melakukan tindakan tertentu dengan tujuan tertentu. Berdasarkan pengertian ini pula maka motivasi memiliki komponen yang berasal dari dalam dan luar individu. Komponen dari dalam adalah dorongan atau yang disebut keinginan berperilaku (*intensity/arousal behavior*), sedangkan komponen yang ada di luar individu yang mengarahkan perilaku individu menuju ke komponen tersebut adalah tujuan/arah berperilaku (*direction of behavior*). Artinya jika salah satu komponen motivasi tidak ada, maka tidak akan ada perilaku sebagai gejala dari adanya motivasi seseorang.

### 2. Teori Motivasi

Pada sub pembahasan ini akan disampaikan beberapa teori motivasi yang sangat terkenal tanpa memperhatikan waktu kemunculannya. Diantara yang akan dibahas adalah teori motivasi hirarki kebutuhan, teori dua faktor Herzberg, teori X dan Y McGregor, teori Victor Vroom, teori keadilan motivasi kerja Stacy Adams, teori model Porter dan Lawyer, dan teori kebutuhan Melleland.

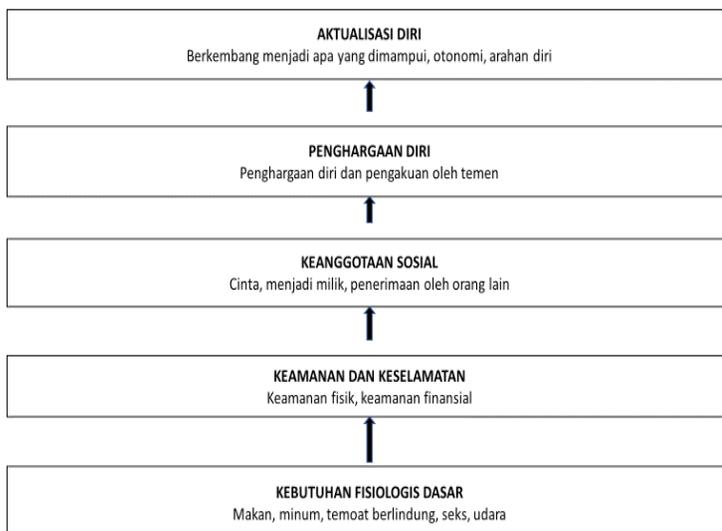
#### a. Teori Hirarki Kebutuhan (Abraham Maslow)

Teori yang sangat terkenal ini dicetuskan oleh Abraham Maslow. Teori ini berangkat dari asumsi bahwa: 1) pada dasarnya kebutuhan manusia itu mengandung unsur bertingkat/hirarki dari kebutuhan yang paling rendah sampai kebutuhan berprioritas paling tinggi, 2) hirarki kebutuhan sangat dipengaruhi oleh apa yang telah dimilikinya (; hirarki sebelumnya). Hirarki dari kebutuhan Maslow bisa disimak dalam bagan berikut.



Bagan. 62. Hirarki Kebutuhan Maslow

Menurut hirarki Maslow, kebutuhan terendah seseorang adalah kebutuhan fisik/fisiologi dan yang tertinggi adalah kebutuhan aktualisasi diri. Kebutuhan fisik menjadi kebutuhan dasar manusia, walaupun dirinya sudah sampai di level kebutuhan tertinggi. Sedangkan kebutuhan aktualisasi diri tidak semua orang bisa memiliki dan mencapainya. Walaupun aktualisasi diri merupakan kebutuhan tertinggi dalam konteks teori ini, tetapi keberadaanya tidak ditentukan oleh umur, pangkat, keilmuan dari pemilikinya. Untuk lebih jelasnya berikut disajikan bagan yang menjelaskan masing-masing dari kebutuhan berdasarkan levelnya.

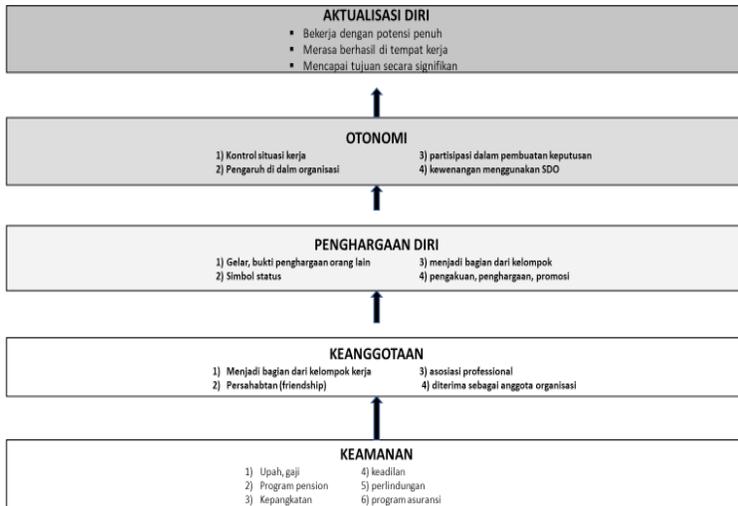


Bagan. 63. Teori Hirarki Kebutuhan Maslow

Beberapa ketentuan yang berkaitan dengan teori kebutuhan Maslow, yaitu:

- 1) Kebutuhan yang sudah dipenuhi akan menjadi kebutuhan yang lebih rendah dari yang belum dipunyai/dipenuhi
- 2) Jika kebutuhan yang paling dasar sudah dipenuhi, maka kebutuhan pada tingkat berikutnya menjadi kebutuhan yang paling dominan
- 3) Jika salah satu kebutuhan menjadi kebutuhan yang paling dominan, maka kebutuhan lain baik yang sudah terpenuhi maupun yang belum tidak menjadi prioritas (Gitosudamo dan Mulyono, 2006: 185-187)

Hirarki kebutuhan Maslow menjadi teori motivasi yang bisa digunakan dalam konteks kerja. Sejalan dengan itu Porter juga mengajukan (Owens, 1991) teori hirarki motivasi kerja.



Bagan. 64. Hirarki Motivasi Kerja Model Porter

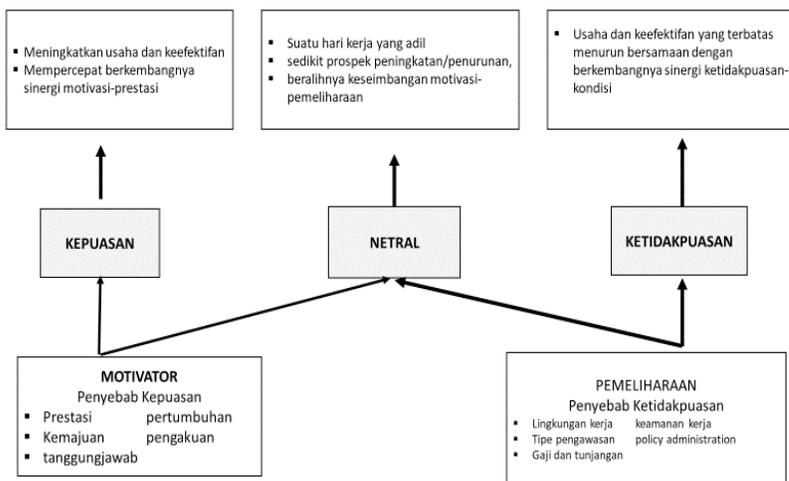
## b. Teori Dua Faktor (Motivator-Hygiene Theory Dari Frederick Herzberg)

Teori ini lahir sekitar tahun 1950-an oleh Frederick Herzberg. Disebut teori dua faktor karena terdiri dari dua faktor, yaitu faktor pemuas (*satisfier factor*) dan faktor kesehatan (*hygiene factor*) (Gitosudarmo dan Mulyono, 2006: 187-188).

*Faktor Pemuas.* Dalam hal ini diharapkan dengan diketahuinya sebab-sebab kepuasan maka akan dapat diusahakan untuk diciptakannya kepuasan itu sendiri sehingga para bawahan termotivasi untuk bekerja. Dalam konteks ini pula diupayakan agar tidak terjadi ketidakpuasan kerja sehingga tetap termotivasi untuk tetap bekerja. Berdasarkan keterangan ini maka kepuasan akan hasil pekerjaan seseorang dipengaruhi oleh sebuah faktor yang disebut faktor pemuas.

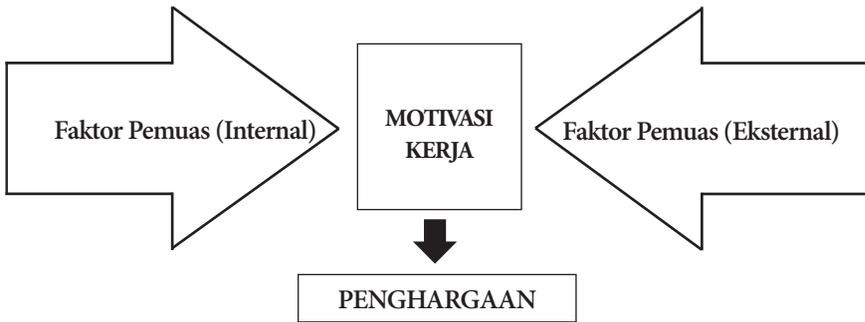
Faktor pemuas ini timbul di dalam diri pelaksana sebagai hasil dari pekerjaannya dan kemudian menciptakan perasaan berprestasi, dihargai, memperoleh kemajuan, telah mengerjakan yang cukup penting serta rasa tanggungjawab.

*Faktor Kesehatan.* Faktor kedua dari teori motivasi ini adalah faktor esehatan. Faktor ini berupa pengaruh lingkungan kerja seperti hubungan dengan supervisor, hubungan dengan teman kerja, rasa tidak aman dalam pekerjaan, kondisi kerja, status pekerjaan/jabatan, serta gaji yang cukup.



Bagan. 65. Model Teori Motivator-Pemeliharaan Herzberg

Antara faktor pemuas dan kesehatan, keduanya harus disediakan oleh manajer agar terjadi motivasi untuk bekerja eshat secara efektif dan efisien. Jika faktor esehatan tersedia, artinya tersedianya lingkungan kerja yang sehat, maka akan menimbulkan terciptanya kesehatan. Kesehatan dan kepuasan perlu diciptakan agar terjadi motivasi kerja bagi karyawan berupa penghargaan.



Bagan. 66. Teori Dua Faktor Motivasi

**d. Teori X dan Y (Douglas Mc.Gregor)**

Teori motivasi X dan Y juga merupakan teori motivasi yang sudah banyak dikenal. Teori ini dikemukakan oleh Douglas Mc. Gregor yang mengemukakan bahwa pada dasarnya setiap orang memiliki dua sikap dasar yang saling berlawanan yang ia sebut X dan Y.

Tabel.22. Perbandingan Sikap Dasar Manusia

Sikap Dasar Teori X	Sikap Dasar Teori Y
Pada dasarnya manusia itu pemalas, ia lebih senang diberi petunjuk praktis daripada diberi kebebasan berfikir dan mengambil keputusan	Pada dasarnya manusia senang bekerja, karena bekerja adalah faktor alamiah bagi orang dewasa sebagaimana bermain pada anak-anak.
Manusia tidak suka menerima tanggung jawab, tapi senang atas haknya	Manusia akan selalu bekerja untuk mencapai tujuannya dan tujuan organisasi.

Teori X ini relative efektif digunakan oleh manajer yang memiliki bawahan cenderung berpendidikan rendah dengan orientasi kebutuhannya baru sebatas kebutuhan fisik dan rasa aman saja. Sebaliknya teori Y akan efektif diterapkan oleh manajer yang memiliki bawahan yang berpendidikan tinggi. Berikut ilustrasi perbandingan penerapan teori X dan Y bagi manajer.

Tabel.23. Penerapan Teori X dan Y

Persepsi Manajer Terhadap Bawan Dalam Penerapan Teori X	Persepsi Manajer Terhadap Bawan Dalam Penerapan Teori Y
Karyawan pada umumnya tidak suka bekerja dan akan selalu berusaha untuk menghindar apabila terdapat kesempatan untuk menghindari pekerjaan yang menjadi tugasnya	Karyawan diberi kebebasan untuk bekerja dan berinisiatif karena bekerja pada hakikatnya sama seperti bermain bagi anak-anak

Karyawan harus dipaksa, diarahkan, diawasi dan apabila perlu diberikan ancaman hukuman agar tujuan perusahaan bisa tercapai	Paksaan dan pengawasan ekstern tidak banyak dilakukan akan tetapi lebih banyak diadakan komitmen atau persetujuan atau kesepakatan Bersama, karena dengan kesepakatan itu akan timbul dorongan dari dalam diri karyawan itu sendiri, dan itulah yang lebih baik
Karena kebanyakan orang itu tidak kreatif, tidak berinisiatif dan tidak suka bertanggungjawab maka manajer harus selalu memberikan pengarahan dan petunjuk kepada karyawannya	Kreativitas karyawan dikembangkan karena pada hakikatnya karyawan tidak hanya ingin memperoleh tanggungjawab dari orang lain tetapi juga mencari tanggungjawab dari dirinya sendiri.

**e. Teori Victor Vroom.**

Menurut Vroom Teori EV dari Vroom melibatkan dua asumsi penting, yaitu (1) orang diasumsikan membuat penilaian dari *motivational force* (MF) yang terkait dengan berbagai alternatif perilaku. MF merupakan fungsi perkalian dari harapan dan valensi, dan mencerminkan kemanfaatan yang diharapkan berhubungan dengan setiap alternatif perilaku. (2) orang mengikuti alternatif yang memiliki MF yang paling tinggi, maka pilihan didasarkan pada maksimisasi kriteria. Bagi setiap individu, pengujian teori EV adalah apakah pilihan yang diprediksi (alternatif dengan maksimum MF) sesuai dengan pilihan individu yang sebenarnya. Meskipun Vroom telah menjelaskan secara jelas model pilihan intraindividual, beberapa peneliti telah mengkonseptualisasikan dan menguji teori EV dalam *across-person* (Nilawati, 2012).

Teori yang pertama kali dikembangkan oleh Lewin dan dilanjutkan oleh teori Motivasi Vroom, mendasarkan pemikirannya pada dua asumsi : (1) manusia biasanya meletakkan nilai kepada sesuatu yang diharapkan dari hasil karyanya, oleh karena itu ia mempunyai urutan kesenangan (*preference*) diantara sekian banyak hasil yang ia harapkan. Artinya ada sesuatu yang dia harapkan. (2) Selain mempertimbangkan hasil yang dicapai, juga mempertimbangkan keyakinan orang tersebut bahwa yang dikerjakannya itu akan memberikan sumbangan terhadap tercapainya tujuan yang diharapkan. Berdasarkan asumsi-asumsi ini, Vroom mengusulkan suatu teori tentang motivasi: Motif seseorang untuk melakukan sesuatu pekerjaan adalah fungsi nilai dan kegunaan dari setiap hasil yang mungkin dapat dicapai/ ekspektasi dengan persepsi kegunaan suatu perbuatan dalam usaha tercapainya hasil tersebut .

#### **f. Teori Keadilan Motivasi Kerja Stacy Adams**

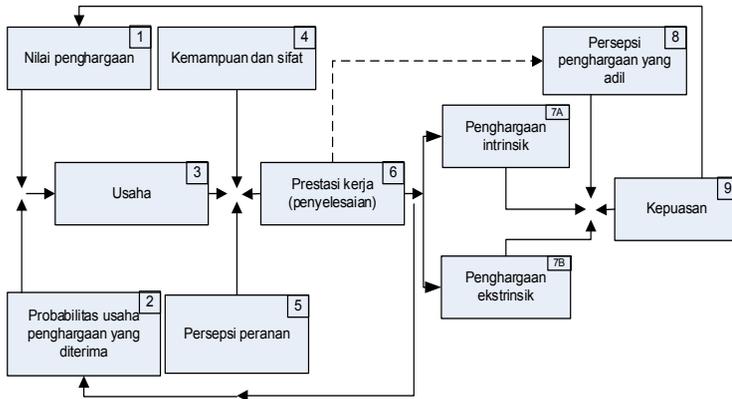
Teori ini berangkat dari asumsi dasar bahwa faktor utama yang berpengaruh terhadap prestasi kerja dan kepuasan karyawan adalah derajat keadilan yang dirasakan oleh mereka dalam situasi kerjanya. Ada empat bentuk keadilan yang diajukan Adams, yang keempat bentuk ini diyakini akan mempertinggi motivasi kerja karyawan (Wiwik dan Sondakh, 2015). Adapun bentuk-bentuk keadilan dalam situasi kerja dapat dirinci sbb:

- 1) *Equity of Distributive* (Keadilan yang dipahami berdasarkan jumlah dan alokasi reward diantara para karyawan dalam situasi kerja tertentu)
- 2) *Equity of Procedural* (Keadilan yang dipahami berdasarkan ada atau tidaknya perbedaan prosedur yang ditemui dalam situasi kerja tertentu)
- 3) *Equity of Justice* (Keadilan yang dipahami berdasarkan ada atau tidaknya perbedaan perlakuan hukum yang ditemui dalam situasi kerja tertentu)
- 4) *Equity of Opportunity* (Keadilan yang dipahami berdasarkan ada atau tidaknya perbedaan pemberian kesempatan para karyawan dalam situasi kerja tertentu)

#### **g. Teori Model Porter dan Lawyer**

Model Porter dan Lawyer menyatakan bahwa upaya (kekuatan dari motivasi dan energi yang dicurahkan) tergantung pada nilai imbalan serta probabilitas untuk memperoleh imbalan itu. Persepsi upaya dan probabilitas imbalan itu sebaliknya dipengaruhi juga oleh hasil penampilan sesungguhnya (*actual performance*). Jelas bahwa bila seseorang tahu dia mampu mengerjakan suatu tugas atau pernah mengerjakannya maka dia memiliki perkiraan yang lebih baik mengenai upaya yang dibutuhkan dan mengetahui lebih baik probabilitas imbalannya. Penampilan sesungguhnya dalam suatu pekerjaan ditentukan oleh upaya yang dicurahkan serta dipengaruhi oleh kemampuan untuk melaksanakan dan persepsinya tentang tugas. Penampilan, sebaiknya dilihat dari imbalan intrinsik (seperti rasa keberhasilan dan aktualisasi diri) dan imbalan ekstrinsik (seperti kondisi kerja dan status). Setelah imbalan dianggap seimbang, maka terjadilah kepuasan (Marlinah, 2015).

TEORI MOTIVASI MODEL PORTER & LAWLER



Bagan.67. Teori Motivasi Model Porter dan Lawler

**h. Teori Kebutuhan Mclelland.**

Pokok-pokok teori utama dari teori Kebutuhannya Mclelland dkk (Marlinah, 2015), pada dasarnya motivasi seseorang ditentukan oleh tiga kebutuhan: 1. Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*) 2. Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*) 3. Kebutuhan akan keberhasilan (*need for achievement*).

- 1) **Need for Achievement** - a manifest (easily perceived) need that concerns individuals' issues of excellence, competition, challenging goals, persistence, and overcoming difficulties
- 2) **Need for Power** - a manifest (easily perceived) need that concerns an individual's need to make an impact on others, influence others, change people or events, and make a difference in life
- 3) **Need for Affiliation** - a manifest (easily perceived) need that concerns an individual's need to establish and maintain warm, close, intimate relationships with other people

Marlinah kembali menganalisis bahwa teori ini berusaha menjelaskan tingkah laku yang berorientasi kepada prestasi (*achievement-oriented behaviour*) yang didefinisikan sebagai tingkah laku yang diarahkan terhadap tercapainya *standard of excellent*. Menurut teori tersebut, seseorang yang mempunyai *need for achievement* yang tinggi selalu mempunyai pola pikir tertentu, ketika ia merencanakan untuk melaksanakan sesuatu, selalu mempertimbangkan apakah pekerjaan yang akan dia lakukan itu cukup

menantang atau tidak. Seandainya pekerjaan itu cukup memberikan tantangan, maka kemudian ia memikirkan kendala-kendala apa yang mungkin dihadapi dalam pencapaian tujuan, strategi apa yang dapat digunakan untuk mengatasi kendala dan mengantisipasi konsekuensinya. Ciri lain dari *need for achievement* tinggi ialah kesediaannya untuk memikul tanggung jawab sebagai konsekuensi usahanya, berani mengambil resiko yang sudah diperhitungkan, kesediaannya untuk mencari informasi untuk mengukur kemajuannya, dan ingin kepuasan dari apa yang telah dikerjakannya.



## **BAB VII**

# **AKTIVITAS-FUNGSI MANAJEMEN**

Aktivitas atau fungsi manajemen secara umum sudah disinggung dalam sub bab dengan nama yang sama di Bab Kerangka Tugas dan Tanggungjawab Manajemen. Pada bab ini akan diupayakan lebih detail dijelaskan, sehingga fungsi di bab sebelumnya adalah memberikan gambaran umum bahwa pembicaraan tentang aktivitas atau fungsi manajemen ada dalam konteks kerangka tugas manajemen, sedangkan bab ini menjelaskan secara mandiri tentang ragam aktivitas atau fungsi dari manajemen itu sendiri. Artinya arah pembahasan tidak bermaksud redundan, tapi mendudukan konteks pembicaraan ada di posisi mana.

### **A. Ragam Fungsi Manajemen**

Muncul bermacam-macam urutan fungsi manajemen dari sejumlah pakar (Faletahan, 2010)

1. Henry Fayol: *Planning, Organizing, Commanding, Coordinating, Kontrolling* (POCCC atau POC3)
2. George Terry: *Planning, Organizing, Actuating, Kontrolling* (POAC)
3. H. Koontz & C. Oneal: *Planning, Organizing, Staffing, Directing, Kontrolling* (POASDeC)
4. Luther Gullick: *Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting* (POSDeCoRB)
5. Lyndal F. Urwick: *Forecasting, Planning, Organizing, Commanding, Coordinating, Kontrolling* (FPOC3 atau FPOCCC).
6. John B. Miner: *Planning, Organizing, Supervising (Command), Coordinating, Kontrolling, Communicating, Investigating, Evaluating, Decision Making, Staffing, Representing and Bargaining* (POSC3EDSRB).

7. Ernest Dale: *Planning, Organizing, Staffing, Directing, Kontrol, Innovation and Representation* (POSDeCIR)
8. James A. Stoner dan Stephen Robbins: *Planning, Organizing, Leading and Kontrolling* (POLC) (Silalahi, 2007)

Masih dalam sumber yang sama, diantara faktor penyebab berbedanya urutan fungsi-fungsi manajemen adalah:

1. Kompleksnya jenis organisasi yang menjadi objek kajian penelitian (terutama untuk kasus di Amerika Serikat sebagai pengusung ilmu Manajemen)
2. Tidak ada kesamaan terminologi dalam memberikan nama untuk fungsi-fungsi manajemen; seperti yang terjadi antara Terry dengan Harold Koontz & Cyril O'neal. Pihak pertama lebih suka menyebut dengan istilah *Actuating*, tetapi kelompok kedua lebih cenderung untuk memilahnya menjadi *Staffing* dan *Directing*.
3. Terjadi campur aduk antara fungsi dengan kegiatan pekerjaan. Misalnya tentang kasus adanya fungsi manajemen yang bernama *budgeting* (seharusnya dimasukkan pada sektor kegiatan).

Sedikit berbeda dengan Faletahan, maka menurut Ulbert Silalahi adanya urutan fungsi/aktivitas manajemen atau meminjam bahasa beliau adalah klasifikasi fungsi manajemen di atas terjadi, maka ada simpulan yang bisa ditarik dari fenomena tersebut, yaitu:

1. Semua pendapat mengajukan tiga fungsi manajemen yang sama, yaitu: *Planning, Organizing and Kontrolling*
2. Fungsi yang berbeda namun hakikatnya sama adalah *Actuating, Directing, Motivating, Leading, Coordinating*
3. Ada yang berpendapat bahwa fungsi *staffing* sudah masuk di fungsi *organizing*.
4. Ada yang berpendapat bahwa fungsi *coordinating* dengan sendirinya ada dan dilaksanakan dalam setiap kegiatan administrasi-manajemen dan berada dalam tiap-tiap aktivitas dari masing-masing fungsi (Silalahi, 2007).

## **B. Persamaan dan Perbedaan Fungsi Manajemen**

Berdasarkan pendapat para ahli serta memperhatikan persamaan dan perbedaan diantara pendapat tersebut, maka bisa diilustrasikan dalam bagan umum berikut.

Tabel. 24. Fungsi Manajemen Perspektif Para Ahli

HENRY FAYOL	LUTHER GULLICK	GEORGE R.TERRY	KOONTZ & O'Doonel	ERNEST DALE
Planning	Planning	Planning	Planning	Planning
Organizing	Organizing	Organizing	Organizing	Organizing
Commanding	Staffing	Actuating	Staffing	Staffing
Coordinatong	Directing		Directing	Directing
	Coordinatong		Innovating	
	Reporting		Representing	
	Budgetting			
Controlling		Controlling	Controlling	Controlling
<b>POC3</b>	<b>POSDICORB</b>	<b>POAC</b>	<b>POSDIC</b>	<b>POSDIRC</b>

Mengacu pada pendapat yang sama tentang fungsi manajemen berupa fungsi *Planning, Organizing and Kontrolling*. Sedangkan yang menjadi fungsi perbedaan adalah *actuating* (Terry) menjadi *commanding and coordinating* (Fayol), *staffing, directing, coordinating* (Gullick), *staffing and directing* (Koontz & O'Donnel) dan *staffing, directing, innovating and representing* (Dale).

*Actuating* sebagai fungsi ketiga dari Terry yang bisa diterjemahkan sebagai penggerakkan adalah membangkitkan dan mendorong semua anggota kelompok agar supaya berkehendak dan berusaha dengan keras untuk mencapai tujuan dengan ikhlas serta serasi dengan perencanaan. Artinya penggerakkan berkaitan dengan aktivitas manajemen untuk menggerakkan orang-orang yang ada dalam organisasi agar bersedia untuk bekerja sesuai tugas pokok dan fungsi (tupoksi) untuk mencapai tujuan. Untuk menggerakkan inilah maka, manajemen memerlukan adanya praktik kepemimpinan, motivasi, instruksi dan konseling.

Fayol “membahasakan” *Actuating* sebagai *commanding and coordinating* (Fayol). *Commanding* bisa dimaknai sebagai kegiatan mengarahkan bawahan untuk melakukan suatu tugas agar tercapai target perusahaan, sedangkan *coordinating* diartikan sebagai kegiatan menentukan, memilih, melatih, mengembangkan dan memelihara staf agar nyaman bekerja. Jika dicermati, inti dari *actuating* adalah menggerakkan orang melakukan tupoksi dengan cara membangkitkan/mendorong/memotivasi untuk mencapai tujuan sebagaimana yang sudah ditetapkan dalam perencanaan. Artinya inti tersebut ada dalam *commanding* sebagai kegiatan mengarahkan = menggerakkan/mendorong (*actuating*) dan *coordinating* sebagai kegiatannya memelihara staf = mendrong/memotivasi.

Demikian tadi adalah actualing-nya Terry jika disepadankan dengan commanding dan coordinatingnya Fayol. Jika actualing disandingkan dengan *staffing, directing, coordinating*-nya Gullick maka:

- a) *Staffing*. *Staffing* artinya menentukan, memilih, melatih, mengembangkan dan memelihara staf agar nyaman bekerja = coordinating (Fayol) = mendorong/menggerakkan/memotivasi (Terry)
- b) *Directing* yang bermakna mengarahkan adalah tugas kontinu dalam pembuatan keputusan, komunikasi, implementasi keputusan dan mengevaluasi sub-sub di bawahnya = mengarahkan/menggerakkan (Terry) = mengarahkan/commanding (Fayol).
- c) *Coordinating* adalah semua aktivitas yang dilakukan bersama untuk mencapai tujuan umum = coordinating (Fayol) = memotivasi (actualingnya Terry)

Selanjutnya pada fungsi controlling yang juga hampir semuanya sama diajukan para ahli sama dengan reporting dan budgetingnya Gullick. Reporting adalah kegiatan *menverifikasi progress lewat laporan-laporan, penelitian dan inspeksi*. Demikian juga dengan perencanaan (*Planning*) sesungguhnya sama dengan *budgeting* (Gullick), yaitu adalah aktivitas yang berkenaan dengan anggaran organisasi, termasuk perencanaan keuangan, pembelanjaan dan kontrol. Artinya *budgeting di dalamnya mengandung perencanaan dan kontrol*.

## BAB VII

# AKTIVITAS-FUNGSI MANAJEMEN

### A. Pengertian Perencanaan

Perencanaan sebagai fungsi pertama dari manajemen, keberadaannya sangat menentukan fungsi-fungsi lain dalam manajemen. Sepenting itu pula, maka batasan tentang perencanaan juga banyak diajukan oleh para pakar.

1. Robbins dan Coulter. Perencanaan sebagai sebuah **proses yang dimulai dari penetapan tujuan organisasi, menentukan strategi** untuk pencapaian tujuan organisasi tersebut secara menyeluruh, serta **merumuskan sistem perencanaan** yang menyeluruh **untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan seluruh pekerjaan organisasi hingga tercapainya tujuan organisasi.**
2. G.R. Terry. Menurut Terry, perencanaan adalah memilih dan menghubungkan fakta serta membuat dan menggunakan dugaan mengenai masa yang akan datang, menggambarkan dan merumuskan aktivitas yang diusulkan dan dianggap perlu untuk mencapai hasil yang diharapkan
3. Hayashi. Perencanaan adalah suatu proses bertahap dari tindakan yang terorganisasi untuk menjembatani perbedaan antara kondisi yang ada dan aspirasi organisasi (Siswanto, 2009).
4. Stephen P. Robbins. *Planning is determining in advance what is to be done, how it is to be done, when it is to be done, and who is to do it*
5. Harold Koontz and Cyril O'Donnell. *Planning involve selecting objectives-and the strategies policies, programs, and procedures for achieving them-either for the entire enterprise or for any organized part thereof*
6. SP. Siagian. Perencanaan adalah keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang daripada hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan

7. Ulbert Silalahi. Perencanaan adalah kegiatan menetapkan tujuan serta merumuskan dan mengatur pendayagunaan manusia, material, metode dan waktu untuk memaksimalkan efektivitas pencapaian tujuan (Silalahi, 2007)
8. Louis A. Allen. Perencanaan adalah aktivitas yang dioperasikan oleh seorang manajer untuk berpikir ke depan dan mengambil keputusan saat ini, yang memungkinkan untuk mendahului serta menghadapi tantangan pada waktu yang akan datang (Siswanto, 2009).

Dari beberapa batasan tentang fungsi perencanaan manajemen tersebut maka bisa dipahami bahwa perencanaan adalah aktivitas yang dilakukan di awal oleh administrator ataupun manajer dengan mendayagunakan semua sumber daya yang dimiliki organisasi agar tercapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

## **B. Hakikat dan Tujuan Perencanaan**

Perencanaan pada hakikatnya adalah *pemilihan saat ini terhadap kondisi masa depan* yang kita kehendaki (*choosing our desired future today*) beserta langkah yang kita perlukan untuk mewujudkan kondisi-kondisi tersebut (Sa'ud dan Makmun, 2005)

Berdasarkan hakikat perencanaan tersebut, maka perencanaan memiliki beberapa tujuan. Menurut Harold Koontz dan Donnell (Silalahi, 2007), tujuan-tujuan perencanaan adalah:

1. Jalan atau cara untuk mengantisipasi dan merekam perubahan (*a way to anticipate and offset change*)
2. Untuk memberikan arahan kepada para administrator dan non administrator
3. Untuk menghindari atau memperkecil atau tumpeng tindih dan pemborosan (wasteful) pelaksanaan aktivitas-aktivitas.
4. Untuk menetapkan tujuan-tujuan dan standar-standar yang akan digunakan untuk memudahkan pengawasan.

## **C. Fungsi dan Urgensi Perencanaan**

Perencanaan sebagai fungsi manajemen artinya adalah aktivitas atau proses yang ada dalam manajemen, tetapi perencanaan sendiri sebagai fungsi juga memiliki fungsi atau tugas atau hal-hal yang harus dilakukan. Dalam konteks inilah yang

dimaksud dengan fungsi perencanaan, atau lebih tepatnya fungsi dari fungsi perencanaan. Fungsi-fungsi yang dimaksud menurut Robbins dan Coulter (Faletehan, 2015) adalah 1) perencanaan berfungsi sebagai arahan, 2) perencanaan meminimalkan dampak dari perubahan (minimalisasi ketidakpastian), 3) perencanaan meminimalkan pemborosan dan kesia-siaan, serta 4) perencanaan menetapkan standar dalam pengawasan kualitas.

Yang dimaksud dengan perencanaan memiliki fungsi sebagai arahan (pengarah) adalah perencanaan mampu mengarahkan semua komponen organisasi untuk memusatkan seluruh perhatian, komitmen dan kerja mereka dalam rangka meraih tujuan yang sudah dibreakwon dalam bentuk rencana-rencana organisasi.

Perencanaan juga bisa meminimalisir dampak perubahn yang cenderung tidak past. Melalui data yang ada (baik kuantitatif maupun kualitatif) maka perencanaan akan mampu menformulasikan rencana organisasi yang sudah sedemikian rupa disesuaikan dengan situasi-stuasi yang selalu berubah.

Fungsi ketiga dari perencanaan adalah meminimalisir pemborosan, artinya bahwa perencanaan dalam menjalankan aktivitas membutuhkan sejumlah elemen mutlak, dan khususnya adalah modal, maka melalui fungsi yang kedua akan membantu fungsi ketiga ini agar menjamin ketidakborosan penggunaan sumber daya organisasi. Demikian juga halnya dengan fungsi keempat perencanaan hang sesungguhnya sepaket dengan fungsi pertama, maka perencanaan akan dapat dijadikan standar pengaawasan. Rencana atau tujuan-tujuan yang sudah ditetapkan organisasi akan dijadikan sebagai standar dalam melakukan pengawasan. Artinya membandingkan antara apa yang direncanakan dengan yang direalisasikan.

Melihat sedemikian pentingnya fungsi atau peranan dari perencanaan, maka Prof. Udin Seafudin Sa'ud, M.Ed, Ph.D dan Prof. Dr. Abin Syamsuddin Makmun, M.A menyatakan urgensinya pereencanaan. Perencanaan menjadi urgen bagi suatu organisasi adalah:

1. Dengan adanya perencanaan, diharapkan tumbuhnya suatu pengarahen kegiatan, adanya pedoman bagi pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang ditujukan kepada pencapaian tujuan pembangunan
2. Dengan perencanaan maka dapat dilakukan suatu perkiraan (*forecasting*) terhadap hal-hal dalam masa pelaksanaan yang akan dilalui. Perkiraan dilakukan mengenai potensi-potensi dan prospek-prospek perkembangan

tetapi juga mengenai hambatan-hambatan dan resiko yang mungkin dihadapi. Perencanaan mengusahakan supaya ketidakpastian dapat dibatasi sedini mungkin.

3. Perencanaan memberikan kesempatan untuk memilih alternative tentang cara yang terbaik (*the best alternative*) atau kesempatan untuk memilih kombinasi cara yang terbaik (*the best combination*)
4. Dengan perencanaan dilakukan penyusunan skala prioritas. Memilih urutan-urutan dari segi pentingnya suatu tujuan, sasaran, maupun kegiatan usahanya.
5. Dengan adanya rencana, maka akan ada suatu alat pengukur atau standar untuk mengadakan pengawasan atau evaluasi kinerja usaha atau organisasi, termasuk Pendidikan (Sa'ud dan Makmun, 2005: 33).

#### **D. Aktivitas dan Proses Perencanaan**

Jika merujuk ke pendapat Allen sebagaimana mendefinisikan perencanaan sebagai aktivitas, maka aktivitas-aktivitas yang ada dalam fungsi perencanaan adalah:

1. Prakiraan (*forecasting*), merupakan suatu usaha yang sistematis untuk meramalkan atau memperkirakan waktu yang akan datang dengan penarikan kesimpulan atas fakta yang telah diketahui.
2. Penetapan tujuan (*establishing objective*), yaitu aktivitas untuk menetapkan sesuatu yang ingin dicapai melalui pelaksanaan pekerjaan.
3. Pemrograman (*programming*), merupakan aktivitas yang dilakukan untuk menetapkan hal-hal berikut:
  - a. Langkah-langkah utama yang dilakukan untuk mencapai tujuan
  - b. Unit dan anggota yang bertanggungjawab untuk setiap Langkah
  - c. Urutan serta pengaturan waktu setiap Langkah
4. Penjadwalan (*sbeduling*), merupakan penetapan waktu menurut kronologi tertentu guna melaksanakan berbagai macam pekerjaan
5. Penganggaran (*budgeting*). Penganggaran adalah aktivitas membuat pernyataan tentang sumber daya keuangan yang disediakan untuk aktivitas dan waktu tertentu
6. Pengembangan prosedur (*developing procedure*). Pengembangan prosedur merupakan aktivitas menormalisasikan cara, teknik dan metode pelaksanaan suatu pekerjaan.

7. Penetapan dan interpretasi kebijakan (*establishing and interpreting policies*), merupakan aktivitas yang dilakukan dalam menetapkan syarat berdasarkan kondisi mana para manajer dan bawahan akan bekerja (Siswanto, 2009).

Dari tujuh aktivitas yang ada dalam perencanaan, maka Langkah-langkah penting perencanaan ada delapan.



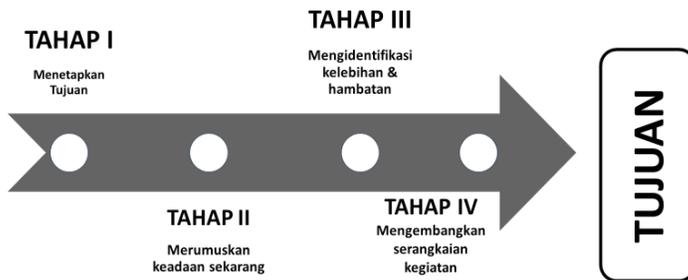
Bagan. 68. Proses Perencanaan

1. *Menjelaskan permasalahan.* Pada Langkah pertama ini, permasalahan harus bisa digambarkan secara jelas, dideskripsikan secara singkat, karena suatu permasalahan yang dirumuskan dengan cara efektif adalah setengah pekerjaan telah selesai dilakukan.
2. *Usaha memperoleh informasi terandal.* Pengetahuan tentang aktivitas yang akan direncanakan adalah penting untuk perencanaan yang efektif. Agar efektif, aktivitas harus didasarkan atas pengetahuan, seperti pengalaman dalam memecahkan masalah di masa lalu, pengalaman organisasi lain, penelitian dan percobaan serta informasi lain yang bisa digunakan.
3. *Analisis & klasifikasi informasi.* Menganalisis, dan memilih informasi yang berguna untuk mengatasi permasalahan.
4. *Menentukan dasar perencanaan & batasan.* Berdasarkan data yang berhubungan dengan permasalahan maupun atas dasar pendapat yang dianggap penting untuk menetapkan rencana, harus disusun prakiraan tertentu. Dasar pendapat dan batasan tersebut akan menunjukkan latar belakang yang dianggap dapat membenarkan rencana.
5. *Menentukan rencana berganti.* Biasanya terdapat rencana berganti untuk menyelesaikan pekerjaan dan berbagai macam alternative dikembangkan

dalam Langkah ini. Kecermatan dan kecerdikan serta kreativitas sering diperlukan untuk memperoleh beberapa rencana yang mungkin.

6. *Memilih rencana yang diusulkan.* Perlu dipertimbangkan dengan cermat mengenai ketepatan aktivitas yang dipilih (direncanakan) dengan alokasi biaya yang akan dikeluarkan. Keputusan dalam hal ini dapat dibuat oleh satu orang maupun terdiri atas sekelompok orang tertentu.
7. *Membuat urutan kronologi rencana.* Maksudnya, manajemen perlu membuat detail tindakan yang direncanakan akan dilakukan oleh siapa dan bilamana dilakukan dengan urutan yang tepat untuk tujuan yang diinginkan.
8. *Mengadakan pengendalian kemajuan rencana.* Efektivitas suatu rencana dapat diukur melalui hasil yang dicapai. Oleh karena itu, perlengkapan untuk kelanjutan yang cukup dalam menentukan penyesuaian dan hasil harus dimasukkan dalam pekerjaan perencanaan. Meskipun secara umum aktivitas tersebut merupakan pelaksanaan fungsi pengendalian, namun setiap tahap pelaksanaan pekerjaan tertentu perlu dilakukan pengendalian, demikian halnya dengan setiap tahap perencanaan.

Pendapat lain tentang tahapan perencanaan diajukan oleh Hani Handoko (1998) yang terdiri dari empat tahapan dasar.



Bagan. 69. Tahapan Perencanaan

Tahap I. Menetapkan Tujuan. Penetapan tujuan berarti pengambilan keputusan manajemen yang berkaitan dengan apa yang akan dicapai di masa depan. Tanpa penetapan tujuan yang jelas, maka organisasi hanya akan menggunakan sumber daya yang dimiliki untuk tujuan yang tidak efektif. Nir efisiensi dan inefektivitas.

Tahap II. Merumuskan keadaan sekarang. Perencanaan berkaitan dengan sesuatu yang akan dicapai di masa depan, maka sangat penting untuk mengetahui

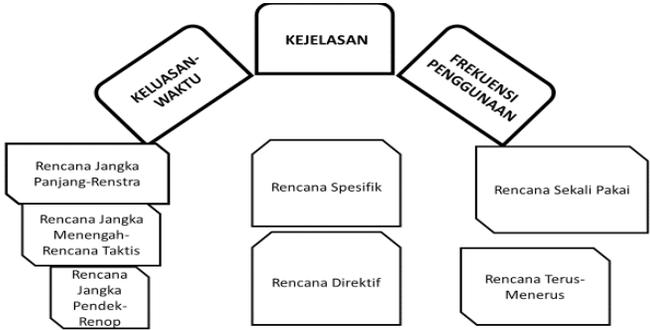
kondisi saat ini dengan jelas, sehingga informasi yang diperoleh di saat ini menjadi dasar pijakan meneruskan Langkah-langkah kegiatan menuju masa depan. Tanpa tahapan kedua ini maka pencapaian tujuan di tahap satu menjadi tidak rasional untuk diwujudkan.

Tahap III. Mengidentifikasi kelebihan dan hambatan. Berkaitan dengan tahap 2, maka tahap ini sebenarnya juga dilakukan dalam rangka untuk mengetahui kondisi organisasi saat ini dan khususnya difokuskan pada aspek kelebihan atau kekuatan dan kelemahan atau hambatan yang dimiliki organisasi. Kelebihan akan digunakan untuk mensukseskan pencapaian tujuan organisasi, sedangkan kelemahan harus diketahui untuk kemudian dicarikan solusi sehingga tujuan juga tetap akan tercapai karena faktor penghambatnya sudah tidak ada lagi.

Tahap IV. Mengembangkan serangkaian kegiatan. Tahap ini artinya, organisasi harus mengembangkan alternative-alternatif kegiatan terbaik dan utama yang memungkinkan tercapainya tujuan.

**E. Bentuk atau Jenis Perencanaan**

Perencanaan dibuat menyesuaikan dengan kebutuhan yang akan dilayani. Berdasarkan latar belakang tersebut maka muncul berbagai bentuk perencanaan. Setidaknya ada 3 perspektif untuk mengklasifikasikan bentuk perencanaan, yaitu: 1) keluasan dan waktu (*breadth and time frame*), 2) kejelasan (*specify*) dan 3) frekuensi penggunaan (*frequency of use*).



Bagan. 70. Bentuk-Bentuk Perencanaan

Pertama. Dilihat dari perspektif Keluasan dan Waktu (*breadth and time frame*), bentuk perencanaan bisa dibedakan menjadi dua, yaitu 1) Rencana Jangka Panjang (*Long Term Plans*) atau Rencana Strategis (*Strategik Plans*), 2) Rencana

Taktis (*tactical Plans*) atau Rencana Jangka Menengah (*Mid-Term Plans*) dan 3) Rencana Operasional (*Operational Plans*) atau Rencana Jangka Pendek (*Short-Term Plans*).

Rencana strategis berkaitan dengan rencana yang luas sehingga untuk mencapainya membutuhkan waktu yang panjang, mulai dari 5 tahunan sampai 25 tahunan. Rencana ini kemudian diturunkan ke dalam rencana jangka menengah yang lebih spesifik, dan biasanya jangka waktunya juga lebih pendek, sekitar 5 tahunan saja. Pendapat lain ada yang menyebutkan Renstra masuk rencana jangka menengah. Terakhir adalah rencana jangka pendek yang sering juga disebut sebagai rencana operasional. Sifatnya lebih teknis dari rencana jangka menengah, diformulasikan dalam rencana tahunan (atau rencana operasional/renop).

Keberadaan rencana strategis sangat penting, sehingga hampir dipastikan keberadaannya wajib ada, namun begitu rencana jenis ini juga memiliki kelemahan. Dalam hal ini Stoner dan Wankel (Siswanto, 2009) mengingatkan tentang kelemahan dari rencana strategis. Kelemahan-kelemahan rencana strategis antara lain:

1. Bahaya terciptanya birokrasi besar para perencana yang dapat menghilangkan hubungan dengan produk dan pelanggan perusahaan.
2. Kadang-kadang perencanaan strategis cenderung membatasi organisasi pada pilihan yang paling rasional dan bebas resiko. Manajer tahunya hanya mengembangkan strategi dan sasaran tersebut dan dapat terus bertahan pada analisis perencanaan dan dapat menghindari peluang menarik yang melibatkan tingkat ketidakpastian yang tinggi atau yang sulit dianalisis dan dikomunikasikan.

Sekalian kelemahan yang harus diwaspadai, rencana strategis tetap diperlukan karena memiliki banyak kelebihan, diantaranya:

1. Dengan rencana strategis, manajer dapat menentukan tujuan secara jelas dan metode pencapaiannya kepada organisasinya
2. Membantu manajer mengantisipasi permasalahan sebelum muncul dan memecahkannya sebelum semakin buruk
3. Membantu manajer mengenal peluang yang mengandung resiko dan peluang yang aman dan memilih diantara peluang yang ada

4. Mengurangi kemungkinan deviasi dan kejutan yang tidak menyennagkan, karena sasaran, tujuan dan strategi untuk penelitian yang seksama
5. Manajer dapat memperbesar kemungkinan untuk membuat keputusan yang tahan terhadap ujian waktu.

Perspektif kedua yaitu Kejelasan rencana, juga berhasil mengklasifikasikan bentuk perencanaan menjadi dua, yaitu: 1) Rencana Spesifik (*Specific Plans*) & 2) Rencana Direktif (Directional Plans). Rencana pertama berkaitan dengan spesifikasi wilayah tujuan yang akan dicapai, sedangkan rencana ke 2 berkaitan dengan perencanaan langsung, jadi sifatnya jangka pendek & cenderung sekali pakai.

Bentuk-bentuk perencanaan yang ketiga, yaitu berdasarkan frekuensi penggunaannya (*frequency of use*) ada dua, yaitu: 1) Rencana Sekali Pakai (*Single Use Plans*) dan 2) Rencana Yang dipakai Terus-menerus (*Standing Plans*).

Rencana sekali pakai menurut Stoner dan Wankel (Siswanto, 2009), merupakan rencana yang dipakai hanya satu kali, jika sudah tercapai tujuannya, maka rencana tersebut akan ditinggalkan. Karena hanya sekali pakai maka biasanya rencana ini dirumuskan untuk suatu kegiatan yang cenderung tidak mungkin akan terulang. Biasanya bentuk utama dari rencana sekali pakai adalah program, proyek dan anggaran.

Program berkaitan dengan serangkaian aktivitas yang realtif luas, yang di dalamnya menjelaskan tentang: a) Langkah utama untuk mencapai tujuan, b) unit atau anggota yang akan bertanggungjawab di setiap langkahnya dan c) urutan serta pengaturan waktu setiap Langkah. Sedangkan proyek adalah bagian program yang lebih kecil dan mandiri, dan biasanya menjadi tanggungjawab individu yang ditunjuk dan diberi sumber daya spesifik dan dalam batas waktu tertentu. Dari proyek kemudian rencana diturunkan dalam anggaran. Anggaran adalah pernyataan tentang sumber daya keuangan organisasi yang disediakan untuk kegiatan tertentu dalam waktu tertentu.

Selanjutnya bentuk perencanaan berdasarkan frekuensi penggunaannya yang kedua adalah rencana tetap (Standing Plan) atau rencana terus-menerus. Disebut demikian karena rencana ini dilakukan untuk menangani kegiatan yang sifatnya berulang sekaligus dapat diperhitungkan. Rencana tetap ini memberikan peluang kepada manajer untuk menghemat waktu yang digunakan dalam perencanaan dan pengambilan keputusan karena situasi yang sama ditangani dengan cara yang konsisten (Siswanto, 2009).

## F. Teori Perencanaan

Teori perencanaan menurut Catanese dan Snyder (Siswanto, 2009) telah membuat dikotomi teori perencanaan, yaitu menjelaskan bagaimana sistem sosial berjalan dan menyediakan peralatan serta Teknik untuk mengendalikan dan mengubah sistem sosial. Dari sini muncul dua teori perencanaan, yaitu 1) teori operasi sistem dan 2) teori perubahan sistem.

*Teori Operasi Sistem.* Teori operasi sistem ini berangkat dari konsep sistem itu sendiri. Sistem adalah seperangkat komponen yang saling bergantung dengan ruang lingkup, keterkaitan dan stabilitas yang relative tinggi. Ruang lingkup (*closure*) mengukur ketergantungan eksternal, sampai seberapa jauh komponen sistem tersebut tidak berinteraksi dengan komponen lain di luar sistem. Kebalikannya, Keterkaitan (*connectivity*) mengukur ketergantungan internal, yaitu suatu batasan tingkat ketika komponen sistem saling berinteraksi satu sama lain. Kemudian stabilitas (*stability*); berhubungan dengan lamanya waktu sistem tersebut berakhir tanpa adanya perubahan atau gangguan yang berarti, yang kemungkinan hanya beberapa jam untuk sistem yang berumur pendek, tetapi juga dapat berabad-abad untuk sistem tertentu.

Pada kondisi tertentu, jika sistem telah berkembang, maka sistem akan semakin rumit, maka komponen-komponen sistemnya akan semakin terspesialisasi, interaksi antar komponennya juga akan semakin bertambah, keterkaitan semakin tinggi tetapi ruang lingkungannya semakin sempit, stabilitas bisa menurun jika sistem keseluruhan bergantung pada hasil yang memadai dari setiap bagian yang semakin terspesialisasi dan penyelesaian setiap interaksi yang kritis.

Sebenarnya dalam situasi sistem yang semakin tumbuh dan berkembang, kenapa spesialisasi semakin tinggi, hal ini terjadi karena spesialisasi cenderung timbul sepanjang empat dimensi utamanya yaitu produksi, alokasi, pengendalian dan penyusunan staf.

- 1) Produksi, mencakup setiap aktivitas yang ditunjukkan untuk menerima lingkungan, seperti pertanian, kehutanan, perikanan, pertambangan dan pengolahan.
- 2) Alokasi, mencakup aktivitas yang ditujukan pada distribusi barang dan jasa diantara setiap anggota sistem; termasuk di dalamnya fungsi transportasi, komunikasi, kegiatan penjualan eceran dan grosir.

- 3) Pengendalian. Pengendalian adalah setiap aktivitas yang bertujuan untuk memelihara kelancaran jalannya sistem
- 4) Penyusunan staf, terutama yang terpusat pada jumlah dan kualitas anggota sistem, sosialisasi dan Pendidikan dari para anggota sistem, keahlian yang dapat mereka berikan, serta Kesehatan fisik dan mental, termasuk jenis rekreasi dan hiburan mereka.

*Teori Perubahan Sistem.* Teori ini sebenarnya bernagkat dari teori keputusan yang mengalami adanya perubahan. Teori ini bernagkat dari teori keputusan yang ada dalam di tahun 80-90an yang menginterpretasikan bagaimana, kapan dan untuk tujuan apa perubahan itu dilakukan. Seiring berjalannya waktu, maka terjadi adanya perubahan-perubahan yang sangat tinggi yang mengakibatkan arah tujuan perencanaan dan metode yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut berbeda, maka muncullah pendekatan yang berbeda, sehingga teorinya juga berbeda.

Menurut Campell dan Fainstein (Siswanto, 2009), teori perubahan sistem ini; sesuai dengan situasi yang dihadapi memiliki empat jenis teori, yaitu teori rasionalisme, teori inkrementalisme, utopianisme dan metodisme.

## **1. Teori Rasionalisme**

Teori ini ada dalam situasi Ketika tujuan akhir telah dirumuskan dengan jelas dan dipahami dengan baik, maka perencanaan bisa dilakukan dengan menggunakan model rasional.

Larson dan Odino dalam hal ini mengajukan 8 langkah pengambilan keputusan rasional, yaitu:

- a. Definisikan masalahnya
- b. Tentukan sasaran
- c. Tentukan ukuran hasil yang secara obyektif dapat mencerminkan sasaran
- d. Cari Tindakan alternative
- e. Analisis setiap alternative untuk memahami konsekuensi dari setiap alternative
- f. Membandingkan konsekuensi tersebut dan dipilih satu alternative
- g. Sajikan setiap hasil dan kesimpulan
- h. Terapkan alternative yang dipilih dan evaluasi tingkat keberhasilannya dalam mencapai sasaran.

Empat dari delapan Langkah di atas masuk ke kategori Langkah pengambilan keputusan secara ilmiah. Keempat Langkah yang dimaksud adalah: 1) menganalisis sistem dan masalahnya, 2) meletakkan alternative penyelesaian utama terhadap masalah itu, 3) mengevaluasi konsekuensi yang mungkin timbul dari setiap penyelesaian yang dibuat dan 4) menganjurkan alternative terbaik berdasarkan sejauhmana hal tersebut akan membantu untuk dikaitkan dengan tujuan akhir yang sedang dicari.

Manfaat dari perencanaan rasional adalah dikembangkannya sejumlah Teknik kuantitatif, diantaranya:

- a. Sistem Perencanaan, Pemrograman, Penganggaran (*the planning, programming, budgeting sistem-PPBS*) yang dikembangkan untuk pertahanan nasional selama tahun 1960-an dan selanjutnya dibuuthkan suatu waktu dalam semua program yang dibiayai oleh dana federal.
- b. Metode Lintasan Kritis (*the critical path method-CPM*) dan program evaluasi dan penelaahan program (*the program evaluation and review technique-PERT*) berkembang sebagai bagian dari program ruang angkasa dan kemudian sangat luas digunakan, baik dalam kegiatan perencanaan yang dilakukan pemerintah maupun swasta.
- c. Model Pemrograman Linier (*Linier Programming Model*) dan Model-Biaya-Manfaat (*cost-benefit model*) dikembangkan oleh para insinyur dan ekonom untuk membantu menentukan pilihan optimum diantara berbagai alternative.
- d. Model Pohon Keputusan (*decision tress model*) dan Model Simulasi (*simulation model*) yang dirnacang untuk melacak langkah-langkah keputusan yang didudag berpengaruh terhadap keputusan yang akan diambil pada masa yang akan datang.

## 2. Teori Inkrementalisme

Model ini diasumsikan oleh Lindbloom (Siswanto, 2009) bahwa pengambilan keputusan dalam keadaan sebaris Langkah-langkah incremental yang kecil (pertambahan sedikit demi sedikit), menuju masa yang akan datang dan ke arah yang tidak diketahui secara pasti. Istilah yang digunakan oleh Lindloom adalah inkrementalis yang terpotong-potong (*disappointed incrementalism*) dan terkenal dengan istilah terusan yang kacau (*mudlling through*).

Teori ini secara teknis bisa diterapkan dengan menggunakan Teknik proyek percontohan (*pilot project*) menurut Catanese dan Synder atau Reflection in Action menurut Schon dan Learning Society-nya Friedman (Siswanto, 2009). Inti dari Teknik ini adalah perencanaan atau pengambilan keputusan dilakukan dalam situasi yang tidak menentu, maka cukup dengan melibatkan sedikit (tidak semua) sumber daya organisasi (*pilot project*), refleksi dalam tindakan pengambilan keputusan (*reflection in action*) dan perencanaan yang mempertimbangkan adanya bantuan untuk mendidik klien tentang konsekuensi dari setiap keputusan yang diambil (*learning society*).

### **3. Teori Utopianisme**

Teori ini berangkat dari adanya kubu berlawanan dalam proses pengambilan keputusan (perencanaan). Oleh karena itu diperlukan pendekatan baru yang di mana para perencana berusaha mengatasi situasi tersebut dengan menggunakan Teknik anjuran (*advocate planning*), yang salah satunya menggunakan Teknik negosiasi (*negotiation techniques*). Dalam hal ini perencana menjadi negosiator yang mencari persetujuan diantara berbagai pihak yang terkait dengan tujuan yang berbeda-beda.

### **4. Teori Metodisme**

Teori ini menjelaskan bahwa aktivitas perencanaan memiliki metode yang sudah jelas tetapi hasil akhir yang akan dicapai belum ditetapkan dan tidak dimengerti sama sekali, sehingga metode yang digunakan malah menjadi tujuan akhirnya.

## **G. Pendekatan Perencanaan**

Selain bentuk dan jenis perencanaan, maka perencanaan juga memiliki beragam pendekatan. Pendekatan-pendekatan yang dimaksud antara lain: *Profitabel Growth Approach*, *SWOT*, *Portofolio* dan *Kesenjangan perencanaan* (Faletahan, 2015).

*Pertama. Profitabel Growth Approach* atau Pendekatan Perkembangan yang menguntungkan adalah menganalisa sarana yang dimiliki dan kemudian dihubungkan dengan kebutuhan yang muncul dari lingkungan masyarakat.

*Kedua. SWOT.* Pendekatan perencanaan yang dilakukan berdasarkan hasil analisis Faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan tantangan). Secara spesifik akan dibicarakan secara terpisah dalam bab manajemen strategik.

*Ketiga. Portofolio dan Kesenjangan perencanaan.* Pendekatan ini biasanya dipakai dalam perusahaan besar, dengan membuat diagram tingkat keberhasilan berbagai macam jenis usaha yang dikelola perusahaan. Setidaknya ada 4 produk dalam pemasaran, yaitu:

- a. Produk *Under-Dog* yang belum punya reputasi dan tidak dikenal pasar.
- b. Produk tanda tanya (*Question Mark*) yang penuh tantangan untuk dikembangkan ke level lebih tinggi.
- c. Produk bintang (*Star*) yang sedang mengalami kejayaan
- d. Produk sapi perah (*Cash Flow*) yang mampu mendominasi pasar sehingga tidak ada pesaing, dan selalu menghasilkan uang ke perusahaan.

Keempat jenis produk ini akan menjadi bahan pertimbangan dalam membuat perencanaan. Artinya perencanaan selalu dibuat dengan menyesuaikan karakteristik produk perusahaan, dan sebisa mungkin merubah produk yang tidak terkenal (*Under-Dog*) menjadi produk yang populer di pasaran (*Cash Flow*).

Diluar ragam pendekatan sebagaimana yang sudah dikemukakan tersebut, pendekatan perencanaan juga bisa diklasifikasikan ke dalam: 1) pendekatan Perencanaan Inside-Out dan Outside-in, serta Contingensi.

Pendekatan Perencanaan Inside-out merupakan pendekatan perencanaan yang menfokuskan pada *apa yang telah* dilakukan namun *terus* mengusahakan untuk melakukan yang terbaik yang dapat dilakukan. Pendekatan ini menganalisis lingkungan eksternal dan membuat perencanaan untuk mengeksploitasi kesempatan-kesempatan dan meminimalisasi permasalahan yang terjadi. Jadi, pendekatan ini seperti pendekatan perencanaan top-down dan Perencanaan Bottom-Up.

Pada perencanaan dari atas ke bawah (*top-down planing*), manajer puncak menentukan tujuan secara luas dan kemudian memperbolehkan manajer tingkat bawah untuk membuat perencanaan dengan menggunakan batasan tersebut, sedangkan perencanaan dari bawah ke atas (*bottom-up planing*) memulai dengan merencanakan yang dikembangkan pada tingkat yang lebih bawah tanpa adanya batasan yang secara teratur melewati hirarki tersebut ke tingkat manajemen puncak. Jika kombinasi dari kedua pendekatan tersebut akan menghasilkan perencanaan yang efektif.

**Pendekatan Perencanaan Contingency.** Perencanaan contingency meliputi perencanaan alternatif-alternatif yang menyebabkan tindakan yang dapat

diimplementasikan dan saat perencanaan orisinal tidak sesuai karena perubahan. Dengan demikian, perencanaan yang dianggap efektif adalah perencanaan yang sesuai dengan kondisi yang dihadapi oleh organisasi.

## H. Model Perencanaan

Mengacu pada Siswanto, maka sebagai pengantar manajemen, pembahasan tentang berbagai macam model perencanaan dalam manajemen hanya difokuskan kepada 3 model saja, yaitu model PERT dan CPM, Biaya Manfaat (*Cost-Benefit Model*) dan Masukan Keluaran (*Input-Output Model*). Ketiganya masuk dalam kategori perencanaan rasional.

### 1. Model PERT dan CPM

Model PERT yang berasal dari akronim *Program Evaluation and Review Technique* atau jika dihabasa Indonesiakan menjadi TEPP (Teknik Evaluasi dan Peninjauan Program) merupakan model perencanaan yang belum pernah dilakukan sebelumnya dan tidak akan dilaksanakan Kembali dnegan cara yang sama pada waktu yang akan datang.

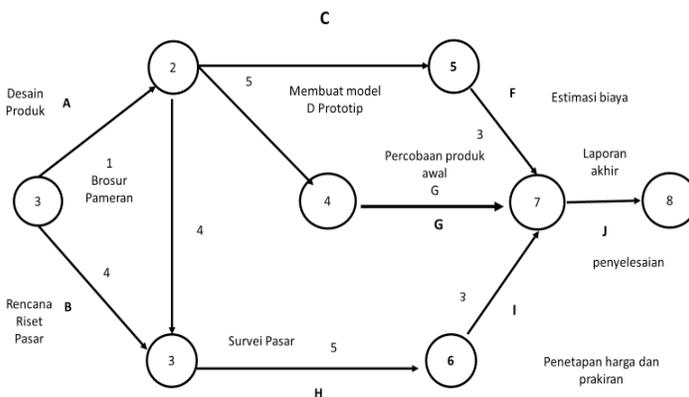
Model ini memungkinkan para manajer memikirkan setiap program dan proyek yang penting sebagai keseluruhan dan secara detail. Model ini juga menunjukkan kepada para manajer kemungkinan terjadinya hambatan dan membantu mereka memecahkan masalah, mennetukan batas waktu yang realtif lebih cepat.

Dua konsep utama dalam Teknik ini menurut Leven dan Kirkpatrick yaitu peristiwa (*even*) dan aktivitas (*activity*) (Siswanto, 2009). 1) Peristiwa adalah kondisi yang terjadi saat itu, jga pada titik waktu tertentu. Akan tetapi kondisi itu sendiri tidak membutuhkan waktu atau sumber, sedangkan 1) aktivitas adalah bagian tertentu dari proyek kerja yang membutuhkan waktu dan sumber daya untuk menyelesaikannya.

Pada model ini, peristiwa dilukiskan dalam bentuk lingkaran, aktivitas dilukiskan dalam bentuk tanda panah yang menghubungkan dua buah lingkaran. Jaringan menunjukkan beberapa peristiwa dan aktivitas digabungkan dan selanjutnya hasilnya digambarkan dalam sebuah diagram tersebut. Berikut contoh bagan PERT pada pembuatan mesin cuci, namun sebelum memahami bagan, buuth dipahami dulu bebera aktivitas dan perkiraan wkatu untuk pembuatan mesin cuci dalam bentuk tabel.

Tabel. 25. Daftar Aktivitas dan Prakiraan Waktu untuk Pembuatan Mesin Cuci

Aktivitas	Deskripsi	Aktivitas mendahului	Estimasi Waktu			
			Optimis	Paling mungkin	Pesimistis	Diharapkan
A	Desain produk		5	6	14	7
B	Rencana Riset pasar		2	3	6	4
C	Penjadwalan (Teknik manufacturing)	A	3	5	6	5
D	Membuat model prototip	A	4	5	13	6
E	Penyiapan brosur pemasaran	A	3	5	6	4
F	Estimasi biaya (Teknik industry)	C	2	3	4	3
G	Percobaan produk awal	D	2	4	7	4
H	Survei pasar	B,E	3	5	9	5
I	Penetapan harga dalam laporan prakiraan	H	2	3	4	3
J	Laporan akhir	F, G, I	2	3	4	3
						44



Bagan. 80. PERT Pembuatan Mesin Cuci

Selanjutnya untuk model CPM (*Critical Path Method*) atau Metode Jalur Kritis (MJK) adalah model perencanaan dan pengendalian yang digunakan dalam proyek yang memiliki data biaya dari masa lampau. Metode ini memungkinkan manajer menyelesaikan pekerjaan dalam waktu sesingkat mungkin dengan kerja lembur seminimal mungkin, tambahan tenaga kerja maupun kerja lembur seminimum mungkin, tambahan tenaga kerja ataupun tambahan peralatan, serta tidak terkena sanksi apa-apa apabila penyelesaian pekerjaan tersebut terlambat (Siswanto, 2009).

Rumus penghitungan untuk mempercepat per minggu adalah:

$$\frac{\text{Biaya Cepat} - \text{Biaya Normal}}{\text{Waktu Normal} - \text{Waktu cepat}}$$

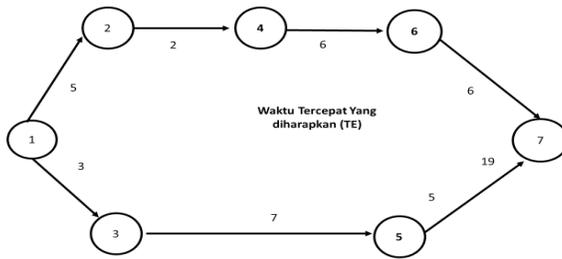
Bagan. 81. Rumus Mempercepat Per Minggu

Berikut akan dicontohkan penggunaan model CPM dalam prosesnya tetep menggunakan tabel terlebih dahulu baru kemudian bagannya.

Tabel. 26. Kalkulasi Biaya untuk Mempercepat Suatu Program (Mingguan)

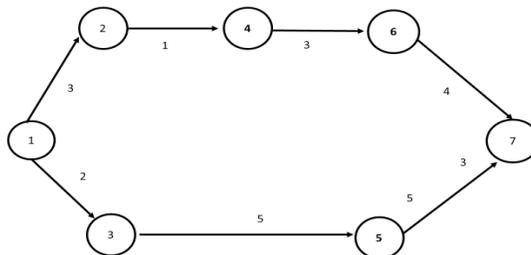
Aktivitas	Waktu Dibutuhkan		Biaya Dibutuhkan		Biaya Mempercepat Per Minggu
	Normal	Cepat	Normal	Cepat	
12	5	3	Rp.900.000	Rp.1.300.000	Rp.200.000
13	3	2	Rp.400.000	Rp. 700.000	Rp. 300.000
24	2	1	Rp.300.000	Rp.400.000	Rp.100.000
35	7	5	Rp.800.000	Rp.1.100.000	Rp.150.000
46	6	3	Rp.600.000	Rp.750.000	Rp.50.000
57	5	3	Rp.1.000.000	Rp.1.200.000	Rp.100.000
67	6	4	Rp.900.000	Rp.1.200.000	Rp.150.000

Dari tabel tersebut, maka bisa dibuat bagan yang menunjukkan jaringan waktu normal, cepat dan jalur kritisnya.



Bagan. 82. Jaringan Dengan Semua waktu Normal

Dari jaringan di atas diketahui, bahwa waktu normalnya adalah 19 minggu, sedangkan jalur kritisnya adalah jalur 1-2-3-6-7. Untuk menggambarkan waktu ceoat bagi seluurh aktivitas maka waktu tercepat yang diharapkan dari peristiwa jaringannya menjadi 11 minggu, dengan jalur kritisnya tetap jalur 1-2-4-6-7.



Bagan. 83. Jaringan dengan Semua Waktu Cepat

Mempercepat seluruh aktivitas tersebut akan menekan biaya langsung sebesar Rp.6.650.000, tetapi Tindakan ini akan menghasilkan penyelesaian proyek tersebut dalam waktu 11 minggu. Di lain pihak, penyelesaian proyek berdasarkan waktu normal akan membutuhkan waktu 19 minggu, tetapi biaya langsung yang harus dikeluarkan berjumlah Rp.4.900.000.

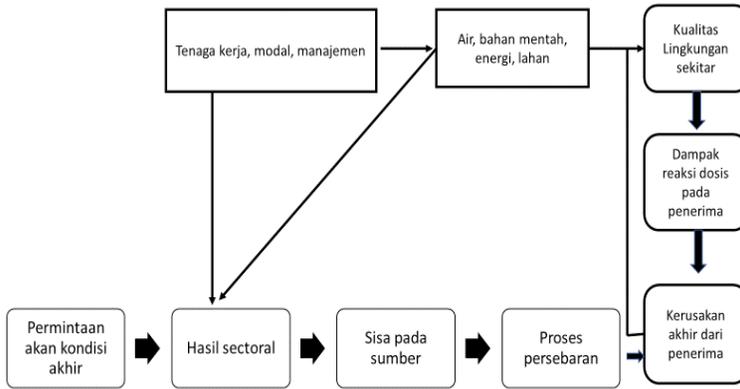
## 2. Model Biaya Manfaat (*Cost-Benefit Model*)

Model biaya manfaat merupakan metode matematis yang menunjukkan serta mengukur manfaat dan biaya ekonomis suatu proyek atau program. Manfaat proyek adalah nilai tambah hasil barang dan jasa, termasuk jasa lingkungan yang memungkinkan karena adanya proyek. Adapun biaya proyek adalah nilai tambah sumber daya riil yang dimanfaatkan proyek (Siswanto, 2009)

## 3. Model Masukan Keluaran (*Input-Output Model*)

Model masukan keluaran merupakan model yang didasarkan pada kenyataan bahwa dalam sistem ekonomi modern, kegiatan produksi sangat berhubungan

satu dengan yang lain. Masing-masing kegiatan produksi, berperilaku ganda. Pertama, sebagai pemasok yang menjual hasilnya pada industry lain dan pada pembeli akhir, kedua, sebagai pembeli masukan, yang membeli hasil kegiatan memproduksi yang lain juga ketrampilan kerja, jasa modal, sumber daya alam, lahan, keahlian manajerial, dan bahan impor. Nilai hasil terdiri atas nilai bahan dan jasa yang dibeli dari sektor lain ditambah nilai masukan primer yang dipakai langsung dalam proses produksi (Siswanto, 2009).



Bagan. 84. Model Masukan-Keluaran untuk Kualitas Lingkungan

## I. Syarat atau Ciri Perencanaan Yang Baik

Kegiatan apapun yang baik biasanya memiliki persyaratan tertentu. Demikian juga dengan pelaksanaan fungsi perencanaan yang memiliki sejumlah persyaratan tertentu sebagaimana yang diajukan Siagian dan Kuntoro. Persyaratandan ciri yang dimaksud adalah

- 1) Berdasarkan tujuan
- 2) Mempermudah tercapainya tujuan.
- 3) Harus dibuat oleh orang-orang yang sungguh-sungguh memahami tujuan organisasi.
- 4) Harus dibuat oleh orang-orang yang sungguh-sungguh mendalami teknik-teknik perencanaan.
- 5) Rencana harus disertai oleh suatu perincian yang teliti.
- 6) Rencana tidak boleh terlepas sama sekali dari pemikiran pelaksanaan (operasional)

- 7) Sederhana.
- 8) Luwes.
- 9) Ada pengambilan resiko.
- 10) Bersifat praktis (pragmatis).
- 11) Rencana harus merupakan *forecasting*
- 12) Konsisten dan realistis.
- 13) Ada pengawasan yang kontinu.
- 14) Mencakup aspek fisik dan pembiayaan.
- 15) Memahami berbagai ciri hubungan antar variabel ekonomi.
- 16) Mempunyai koordinasi yang baik (Siagian, 1982: 111)

Pendapat yang lain, indicator perencanaan yang baik adalah jika rencana tersebut mampu menjawab pertanyaan 5W dan 1 H.

- 1) *What*. Tindakan *apa* yang harus dikerjakan?
- 2) *Why*. Mengapa tindakan itu harus dikerjakan?
- 3) *Where*. Di mana tindakan itu dikerjakan?
- 4) *When*. *Kapan* tindakan itu dikerjakan?
- 5) *Who*. Siapa yang mengerjakan tindakan itu?
- 6) *How*. *Bagaimana* cara mengerjakan tindakan itu?

Oleh karena itu, dalam perencanaan dibutuhkan beberapa komponen dasar, yaitu: sasaran organisasi, tindakan (action; arah yang dilakukan untuk mencapai sasaran), sumber daya dan implementasi (: pelaksanaan tugas dan pengarahan personel untuk melaksanakan rencana) (Faletahan A. , 2015)

## **J. Perencanaan Efektif**

Setiap hal yang dilakukan bahkan baru direncanakan mencitakan keefektifan. Dalam hal membicarakan tentang perencanaan yang efektif membutuhkan sejumlah syarat sebagaimana yang sudah disampaikan pada sub bab sebelumnya dan sekaligus harus memiliki indicator atau ukuran keefektifan sebuah perencanaan. Kata kunci keefektifan perencanaan adalah jika perencanaan mampu menjamin tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dalam perencanaan bisa dicapai. Kata kunci dari jaminan tersebut adalah jika rencana dibuat realistis.

Berdasarkan hal itu, maka perencanaan efektif jika sudah memenuhi proses tahapan perencanaan yang efektif pula. Langkah-langkah yang dimaksud adalah:

1. Pelatihan dan bimbingan tentang acara mencapai tujuan
2. Penghargaan dan imbalan atas tercapainya tujuan
3. Tanggapan yang membangun serta menunjang apabila tujuan tidak tercapai (Siswanto, 2009)

Dalam praktiknya, manajer tetap mengalami banyak kendala, yaitu penolakan dari dalam diri perencana sendiri terhadap penentuan tujuan dan pembuatan rencana untuk memecahkannya. Dengan kata lain manajer tidak mampu membuat rencana yang efektif. Disamping itu, faktor lainnya, yaitu dari aspek anggota organisasi, muncul keengganan untuk menerima rencana karena perubahan yang mungkin akan ditimbulkan dari rencana tersebut.

Pada faktor pertama yang berasal dari manajernya, maka menurut Kolb, Rubin dan Melytre (Siswanto, 2009) biasanya dipicu oleh alasan-alasan sebagai berikut:

1. Keengganan manajer untuk melepaskan tujuan alternative
2. Ketakutan akan kegagalan
3. Kekurnagan pengetahuan tentang organisasi
4. Kekurangan pengetahuan akan lingkungan
5. Kekurangan kepercayaan

Di sisi lain, sisi bawahan atau anggota organisasi, keengganan atau penolakan terhadap rencana perubahan biasanya dipicu oleh hal-hal sebagai berikut:

1. Ketidakpastian mengenai sebab dan akibat dari perubahan
2. Keengganan untuk meletakkan keuntungan yang ada
3. Kesadaran akan kelemahan dalam perubahan yang diusulkan

Dari ketiga faktor penyebab penolakan bawahan, manajer masih bisa mengupayakan mengatasi adanya kemunculan penolakan dari bawahan Ketika proses perencanaan, dengan melalui langkah-langkah juga. Langkah-langkah yang dimaksud adalah:

1. Melibatkan para bawahan dan para pihak yang berkepentingan dengan organisasi dalam proses perencanaan.

2. Memberikan informasi yang lebih banyak kepada para bawahan mengenai rencana dan akibat yang mungkin timbul, sehingga mereka mengerti perlunya perubahan, manfaat yang diharapkan dan hal-hal yang diperlukan dalam pelaksanaan rencana tersebut.
3. Mengembangkan pola perencanaan yang efektif dalam perencanaan yang efektif pula
4. Menyadari dampak atas perubahan yang diusulkan terhadap para anggota organisasi dan memperkecil kekekacauan yang tidak perlu (Siswanto, 2009).

## BAB IX

# FUNGSI PENGORGANISASIAN

### A. Pengertian Pengorganisasian

Dalam sejarah awal manajemen sebagaimana yang sudah diketahui, praktik manajemen sebenarnya berkaitan langsung dengan pengorganisasian. Jadi, bagaimana pada masa itu selain merencanakan mereka juga harus mengorganisasikan sumber daya dan proses yang walaupun masih *trial and error* untuk membangun piramida, mengorganisasikan pemerintahan, mengoperasikan perusahaan perdagangan dan sebagainya (Ivancevich etc, 2005: 8) merupakan bukti bahwa fungsi kedua dari manajemen ini membuktikan adanya praktik manajemen (bukan ilmu manajemen) pada waktu itu, yang kemudian dalam perkembangan selanjutnya dikaji dan dikembangkan menjadi ilmu.

Pengorganisasian sendiri jika ditelusuri secara bahasa, menurut Hasibuan (Rahmawati, 2018) berasal dari kata *organize* yang memiliki makna mengadakan suatu struktur dari sub-sub yang diintegrasikan, sehingga menciptakan hubungan antar individu yang terikat oleh satu sama lain secara keseluruhannya. Organisasi bermakna sebagai sebuah gambaran atau skema yang memiliki garis-garis dan menunjukkan perintah atau kedudukan anggota serta hubungan antar individu yang telah ditetapkan.

Secara istilah pengertian pengorganisasian bisa disimak dari beberapa pendapat berikut:

1. George R. Terry. Mendefinisikan pengorganisasian:

*“Organizing is the determining, grouping and arranging of the various activities needed necessary for the attainment of the objectives, the assigning of the people to these activities, the providing of suitable physical factors of environment and the indicating of the relative authority delegated to each respective activity“*... Pengorganisasian ialah penentuan, pengelompokan, dan

penyusunan macam-macam kegiatan yang dipeelukan untuk mencapai tujuan, penempatan orang-orang (pegawai), terhadap kegiatan-kegiatan ini, penyediaan faktor-faktor fisik yang cocok bagi keperluan kerja dan penunjukkan hubungan wewenang, yang dilimpahkan terhadap setiap orang dalam hubungannya dengan pelaksanaan setiap kegiatan yang diharapkan. (Terry and Rue, 1982)

2. Harold Koontz. Pengorganisasian sebai *gruo[ping of activities necessary to attain objectives, the assignment of each grouping to a manager with authority, necessary to supervise it, and the provision for coordination horizontally and vertically in the interprise structure* (Silalahi, 2007).
3. Malayu Hasibuan. Pengorganisasian adalah penentuan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan, pengelompokan tugas-tugas dan pembagian pekerjaan-pekerjaan kepada setiap karyawan, dan penetapan departemen-departemen (sub-sub sistem) serta penentuan hubungan-hubungan (Hasibuan, 2011)
4. Nanag Fattah. Pengorganisasian adalah suatu kegiatan yang dikerjakan dalam tugas tugas kecil, memberikan setiap tugas kepada individu sesuai skill, menentukan dan mengelompokkan individu untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi memiliki dua makna. Pertama, organisasi bermakna sebagai lembaga atau kelompok fungsional, seperti; perusahaan, sekolah, dan lembaga pemerintahan. Kedua, menunjukan pada suatu kegiatan pengorganisasian, bagaimana kegiatan diatur dan dialokasikan oleh individu, sehingga dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal. Sedangkan organisasi memiliki makna sekumpulan individu dengan sistem kerja sama untuk mencapai tujuan bersama
5. S. Certo mendefinisikan pengorganisasian sebagai proses terciptanya penggunaan secara tertib terhadap semua sumber daya yang dimiliki oleh sistem manajemen.
6. Menurut Al-Asy'ari pengorganisasian adalah sekelompok individu yang saling bekerjasama untuk menjalankan kewajiban dan tugas sesuai dengan tingkatan struktur yang telah ditetapkan. Setiap individu akan menjalankan tugas yang telah disesuaikan dengan kemampuannya dibarengi dengan wewenang guna mencapai tujuan yang telah ditentukan (Rahmawati, 2018).

## B. Urgensi Pengorganisasian

Fungsi pengorganisasian menjadi urgen dalam manajemen, sebab:

1. Untuk mewujudkan struktur kerja
2. Uraian tugas dari setiap bidang atau bagian dalam organisasi menjadi jelas
3. Wewenang dan tanggungjawab menjadi jelas
4. Memperlihatkan antartugas atau pekerjaan dari setiap unit organisasi
5. Sumber daya manusia dan materiil yang dibutuhkan dapat diketahui (Silalahi, 2007).

Masih berlanjut, Ulbert Silalahi membagi tips agar pelaksanaan fungsi pengorganisasian berjalan baik, maka sebaiknya mengikuti langkah-langkah sebagai berikut:

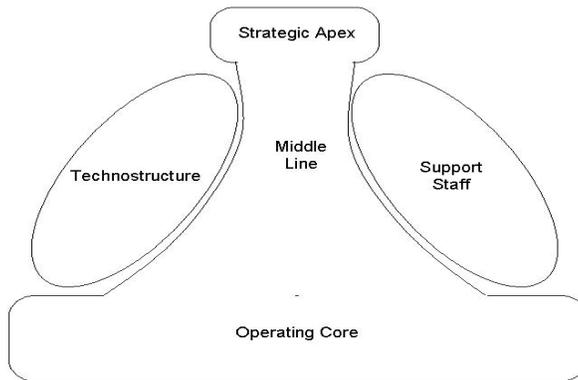
1. Mengetahui tujuan
2. Membagi habis pekerjaan dalam unit organisasi
3. Menggolongkan kegiatan ke dalam unit yang operasional atau praktis
4. Menentukan wewenang dan tanggungjawab
5. Menentukan atau menyediakan sarana dan prasarana yang diperlukan
6. Memilih, menempatkan dan menugaskan personil sesuai dengan ketrampilan manajerial yang dimiliki
7. Mendelegasikan wewenang.

Berkaitan dengan point ketujuh mengenai wewenang, secara terperinci sudah dibahas dalam sub bab kekuasaan, wewenang dan tanggungjawab manajemen.

Selanjutnya, urgensi fungsi pengorganisasian ini menjadi tidak bermakna jika dalam pelaksanaannya fungsi ini tidak didukung oleh prinsip-prinsip pengorganisasian. Prinsip pengorganisasian adalah prinsip umum manajemen, baik menurut Taylor maupun Fayol sebagaimana yang ada dalam sub bab prinsip-prinsip manajemen. mulai dari pembagian kerja, authority dan sebagainya.

## C. Aspek-aspek Pembentukan Organisasi

Aspek-aspek penting yang perlu dipertimbangkan dalam pembentukan organisasi: desain organisasi, sekaligus yang menggambarkan adanya tugas dan fungsi organisasi secara umum dapat digolongkan menjadi lima bagian, yaitu (1) *strategik apex*, (2) *operating core*, (3) *middle line*, (4) *technostructure*, dan (5) *support staff* (Riyono, 2006).



Bagan. 85. Pokok-Pokok Bagian Organisasi

Apa saja, siapa, dan apa tugas dan fungsinya dari kelima pokok bagian organisasi, bisa dicermati dalam paparan berikut.

*Pertama. strategik apex* atau yang lebih familiar dengan istilah *top manager*. *Strategik apex* adalah bagian yang bertanggung jawab terhadap organisasi secara keseluruhan. Mereka terdiri dari *CEO* (presiden direktur atau direktur utama) dan dewan direksi, serta staf yang membantu mereka secara langsung, misalnya *executive secretary*, dan sebagainya.

Tugas dan tanggungjawab *strategik apex* adalah:

1. Tanggung jawab utama untuk memastikan organisasi menjalankan misi dengan efektif dan mempertanggungjawabkannya pada pihak luar yang menjadi *share holder* utama, seperti pemerintah, pemegang saham, pemilik, atau masyarakat. Untuk menjalankan tanggung jawab tersebut *strategik apex* memiliki tiga paket tugas utama.
2. Tugas utama:
  - a. *direct supervision*, yaitu melakukan alokasi sumber daya, memerintahkan bawahan untuk melakukan pekerjaan, melakukan pengambilan keputusan yang penting dan strategis, menyelesaikan konflik, mendesain organisasi dan menempatkan staff yang sesuai, memonitor kinerja karyawan, serta memotivasi karyawan melalui sistem *reward* yang memadai.
  - a. pengelolaan lingkungan agar memperlancar jalannya *apex* harus meluangkan waktu yang cukup banyak untuk menyediakan informasi tentang aktivitas organisasi kepada pihak-pihak luar yang memiliki

pengaruh kuat terhadap kelangsungan hidup organisasi. Mereka juga harus menjaga hubungan tingkat tinggi dengan orang-orang di luar organisasi (terutama *customer* penting), baik dalam menyediakan informasi maupun untuk keperluan negosiasi tingkat tinggi.

*Kedua. Operating core.* **Operating core** dari sebuah organisasi adalah mereka yang melakukan tugas pokok dari organisasi tersebut dan berkaitan langsung dengan produk maupun jasa dari organisasi. Tugas utama dari bagian ini adalah:

- a. menangani *input* dari produksi atau jasa organisasi, misalnya di rumah sakit adalah bagian pendaftaran pasien
- b. melakukan transformasi dari *input* menjadi *output*, misalnya melakukan *treatment* untuk menyembuhkan penyakit pasien
- c. mendistribusikan *output*, misalnya dengan menjual produk atau mempromosikan jasa kepada masyarakat luas, dan
- d. memberikan *support* langsung pada pengelolaan *input*, transformasi, dan *output*, misalnya bagian *maintenance* atau bagian rekam medis, atau perawat yang membantu tugas dokter.

*Ketiga. The middle line.* **The middle line** merupakan penghubung antara *strategik apex* dan *operating core* yang memiliki kewenangan bersifat formal. Termasuk dalam *middle line* dimulai dari mandor (*first-line supervisor*) sampai dengan *senior manager*. Kewenangan mereka lazimnya ditandai dengan mekanisme *direct supervision* dan hubungan satu dengan yang lainnya bersifat *scalar*; yaitu berada pada jalur tunggal dari atas ke bawah, yang berarti bahwa setiap bawahan hanya akan memiliki satu atasan.

Tugas *middle line managers* adalah menyalurkan informasi dari atas ke bawah atau sebaliknya. Dari bawah dia mengumpulkan informasi, dapat berupa permasalahan yang dialami unit kerjanya, proposal untuk perubahan, dan keputusan yang membutuhkan persetujuan atasan yang lebih tinggi. Dari atas dia membawa alokasi sumber daya yang diperuntukkan pada unitnya, peraturan dan rencana yang harus diterjemahkan, dan proyek tertentu yang harus dikerjakan oleh unitnya.

*Keempat. Technostructure.* **Technostructure** adalah bagian dari organisasi yang berperan sebagai analis beserta stafnya, yang pekerjaannya akan mempengaruhi pekerjaan bagian lain dari organisasi tersebut. Mereka adalah orang-orang yang

merancang, merencanakan, dan melatih orang untuk menjalankan *operating core* dari organisasi, tetapi mereka sendiri tidak melakukannya secara langsung. *Technostructure* menjamin kualitas pekerjaan *operating core* melalui standardisasi, baik proses, output, maupun skills. Posisi mereka sering disebut dengan istilah analis, yang bisa digolongkan menjadi tiga, yaitu: *work-study analyst*, yang melakukan standardisasi proses kerja, *planning and kontrol analyst*, yang melakukan standardisasi output, dan *personnel analyst*, yang melakukan standardisasi *skills* (misal dengan pelatihan-pelatihan).

*Kelima. Support staff. Support staff* adalah bagian dari organisasi yang relatif mandiri dibandingkan bagian-bagian yang lain. Mereka berfungsi sebagai *support* yang tidak langsung terhadap kehidupan organisasi tersebut. Termasuk dalam *support staff* antara lain bagian kafeteria, bagian *legal counsel*, *public relation*, atau bagian hubungan industrial. Masing-masing berperan penting bagi kehidupan organisasi, tetapi tidak langsung berhubungan dengan bisnis utama dari organisasi tersebut. Peran *support staff*, seperti halnya *technostructure*, tersebar mulai pada tingkat bawah (seperti kafeteria) sampai dengan tingkat atas (*legal counsel* atau *public relation*).

## **D. Struktur atau Bentuk Pengorganisasian**

Istilah struktur dan bentuk organisasi sering digunakan secara interchangeable, walaupun memang ada yang membedakannya dan sebaliknya ada yang membedakannya. Struktur organisasi merujuk pada pengertian kerangka organisasi, sedangkan bentuk bisa merujuk kepada struktur itu sendiri, jenis dan tujuan utama organisasi. Dalam pembahasan ini klasifikasi struktur dan bentuk organisasi akan dipersamakan jika bentuk organisasi mengacu kepada struktur yang digunakan organisasi. Sedangkan jika merujuk kepada selain itu, maka bentuk organisasi diklasifikasikan sendiri.

### **1. Struktur Organisasi**

Di dalam fungsi pengorganisasian, maka organisasi distrukturkan sedemikian rupa yang membentuk pola atau model atau lebih umumnya disebut Struktur Organisasi atau Bagan Organisasi. Melalui bagan organisasi maka para bawahan bisa memiliki pemahaman tentang bagaimana organisasi distrukturkan (manajer, bawahan dan tanggungjawab yang digambarkan). Selain itu, jika seseorang diperlukan untuk menangani permasalahan spesifik, maka bagan tersebut akan

menunjukkan tempat menemukan orang yang bersangkutan. Artinya melalui struktur organisasi maka akan diperoleh beberapa keuntungan, diantaranya:

- a. diperoleh gambaran tentang bagaimana organisasi distrukturkan
- b. diperolehnya tempat yang spesifik untuk munculnya konflik yang spesifik
- c. Proses penyusunan bagan memungkinkan para manajer bisa mengidentifikasi kelemahan organisasi (Siswanto, 2009).

Guna memperjelas gambaran tentang struktur organisasi, berikut disajikan beberapa macam struktur organisasi .

*Pertama. Osrof dan Timothy.* Bentuk organisasi secara garis besar dibedakan menjadi dua, yaitu strukturalis dan organism. Strukturalis merujuk kepada hirarki, komunikasi bersifat formal-vertikal, birokratis, teknis dan sangat panjang sehingga cenderung tidak efisien waktu. Kebalikannya, organism maka komunikasi bersifat iformal-horizontal, kapanpun dilakukan, tidak birokratis dan relative cepat dilakukan. Bentuk organisasi ini menggunakan struktur yang mekanistik dan organik (Ostroff, 1999) dan

*Kedua. Mintzberg.* Mengemukakan 5 bentuk struktur organisasi berdasarkan aspek-aspek desain organisasi (: *strategik apex, operating core, middle line, technostructure, dan support staff*), yaitu: (1) *The Simple Structure*, (2) *The Machine Bureaucracy*, (3) *The Professional Bureaucracy*, (4) *The Divisionalized Form*, dan (5) *Adhocracy* (Riyono, 2006)

*Ketiga. Ulbert Silalahi.* Ia menuliskan bahwa bentuk organisasi bermacam-macam bergantung pada sudut pandang yang mendasari pengkategorianya. Ia sendiri kemudian mengklasifikasi bentuk organisasi berdasarkan hubungan otoritas menjadi 5 (lima) bentuk, yaitu: organisasi lini (garis), organisasi lini dan staf, organisasi fungsional, organisasi lini-fungsional dan organisasi lini-staf-fungsional (Silalahi, 2007)

*Keempat. Abdul Azis Wahab.* Sebagai Guru Besar Bidang Administrasi Pendidikan, beliau berpendapat bahwa bentuk organisasi setidaknya terdiri dari, yaitu: struktur organisasi jalur, organisasi lini dan staf, organisasi fungsional , sederhana, fungsional, divisional, unit bisnis strategis (Strategis Business Units / SBU) dan matriks (Wahab, 2008).

*Kelima. Siswanto.* Ada tiga jenis struktur organisasi yang diajukan yang disusun berdasarkan fungsi, produk atau Pasar dan matriks (Siswanto, 2009).

Jika dicermati lebih jauh, maka bentuk strukturalis sama dengan lini. Sedangkan bentuk lini sama dengan jalur. Berdasarkan hal tersebut maka berikut disajikan ragam bentuk/struktur organisasi.

Tabel.27. Ragam Struktur Organisasi

Bentuk/Struktur Organisasi	Keterangan
Strukturalizm/Mekanik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sifat strukturalis dan mekanistik</li> <li>• Arah komunikasi vertical</li> <li>• Komunikasi atasan bersifat instruktif dan bawahan bersifat pertanggungjawaban</li> <li>• Komunikasi formal</li> <li>• Adanya departementalisasi yang luas</li> <li>• Formalisasi yang tinggi</li> <li>• Jaringan informasi yang terbatas</li> <li>• Sentralisasi.</li> </ul>
Organizm/Organik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Struktur yang rata</li> <li>• Menggunakan tim lintas hierarki dan lintas fungsi,</li> <li>• Formalisasi yang rendah</li> <li>• Jaringan informasi yang komprehensif</li> <li>• Pengambilan keputusan secara partisipatif.</li> <li>• Sifat fleksibel-kesejajaran</li> <li>• Arah komunikasi horizontal koordinatif</li> <li>• Pola komunikasi bersifat informal dan grapefin</li> </ul>
<i>The Simple Structure</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biasanya organisasi ini hampir tidak memiliki bagian <i>technostructure</i>, sedikit memiliki <i>support staff, division of labor</i>-nya</li> <li>• bersifat longgar, masing-masing unit kerja tidak begitu banyak berbeda</li> <li>• hirarki kepemimpinannya rendah</li> <li>• cocok untuk organisasi simple dan dinamis</li> <li>• Organisasi ini tidak begitu peduli dengan perencanaan, <i>training</i>, maupun fungsi- fungsi penghubung.</li> <li>• Kebanyakan perilaku yang diterapkan dalam organisasi ini juga jarang yang bersifat formal</li> </ul>
<i>The Machine Bureaucracy</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bentuk organisasi yang sangat rapi dengan fungsi-fungsi yang terspesialisasi; tugas-tugas rutin; prosedur kerja yang formal pada bagian <i>operating core</i></li> <li>• banyaknya aturan dan formalisasi komunikasi di seluruh bagian organisasi</li> <li>• unit-unit operasi yang besar</li> <li>• mengelompokkan tugas berdasarkan fungsi</li> <li>• relatif tersentralisasi dalam pengambilan keputusan</li> <li>• struktur administrasi yang rinci &amp; tegas dalam membedakan antara lini &amp; staf.</li> <li>• Kondisi yang cocok untuk <i>Machine Bureaucracy</i> adalah lingkungan yang stabil dan sederhana.</li> </ul>

<i>The Professional Bureaucracy</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• menekankan mekanisme koordinasi melalui standarisasi keterampilan, melalui pelatihan dan indoktrinasi. Mereka akan merekrut karyawan baru yang akan <i>ditraining</i> sesuai kebutuhan pekerjaan lalu diberi kewenangan untuk bidang kerja masing-masing.</li> </ul>
<i>The Divisionalized Form</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>The Divisionalized Form</b> adalah struktur organisasi yg bentuk departementasi dari <i>middle line</i> tingkat atasnya didasarkan pada basis konsumen.</li> </ul>
<i>Adhocracy</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sebuah struktur yang sangat organik dengan minimal formalisasi</li> <li>• spesialisasi pekerjaan yang tinggi berdasar pendidikan formal</li> <li>• para spesialis akan memiliki “rumah”, yaitu departemen fungsional, tetapi mereka bekerja pada tim-tim kecil yang mengerjakan proyek-proyek khusus yang fokus pada pasar tertentu</li> <li>• banyak menggunakan alat-alat atau mekanisme penghubung untuk melakukan koordinasi yang bersifat <i>mutual adjustment</i> di antara dan di dalam tim-tim tersebut. Sebuah tim dapat terdiri dari berbagai macam ahli dan sekaligus pejabat struktural, dan mendapatkan kewenangan pada ruang lingkup tertentu tergantung tugasnya (<i>selective decentralization</i>).</li> </ul>
Organisasi lini (garis) atau jalur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mirip dengan bentuk strukturalis</li> <li>• Otoritas mengalir dari puncak ke bawah</li> <li>• Otoritas dilimpahkan ke unit-unit organisais di bawah</li> <li>• Pertanggungjawaban mengalir dari bawah ke atas secara bertahap dan hirarkis</li> </ul>
Organisasi lini dan staf	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cirinya sama dengan organisasi lini pada umumnya</li> <li>• Ciri tambahan: ada unit khusus yang membantu pimpinan dalam bidang tertentu tanpa ia ikut serta dalam otoritas lini</li> </ul>
Organisasi fungsional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otoritas pimpinan puncak didelegasikan ke unit-unit organisasi hingga paling bawah</li> <li>• Masing-masing pimpinan unit memilki otoritas secara fungsional untuk memerintah semua pelaksana dari semua unit sepanjang berhubungan dengan pekerjaan</li> </ul>
Organisasi lini-fungsional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bercirikan organisasi lini dan fungsional</li> </ul>
Organisasi lini-staf-fungsional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bercirikan organisasi lini, staf dan fungsional</li> </ul>
Organisasi produk atau Pasar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Struktur organisasi berdasarkan divisi (produksi dan pemasaran)</li> <li>• Biasanya dianut oleh organisasi besar atau multiproduk</li> <li>• Pembagian produk/pasar berdasarkan: produk, geografis dan pelanggan</li> </ul>
Organisasi matriks	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cocok untuk organisasi besar</li> <li>• Bersifat kompleks</li> <li>• Tesa struktur fungsional dan produksi/pasar</li> <li>• Memaksimalkan kekuatan dan meminimalkan kelemahan dari sistem fungsional dan produk</li> </ul>

Sederhana	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ada dalam organisasi/perusahaan kecil, hanya terdiri dari seorang manajer dan sekelompok umum pekerja</li> <li>• Manajer sekaligus adalah pemilik</li> <li>• Strategi utamanya adalah bagaimana bertahan</li> <li>• Maksimalisasi kontrol dari pemilik perusahaan</li> <li>• Cocok untuk perusahaan penyedia produk local karena local permintaan pasar cepet direspon</li> </ul>
Divisional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sangat cocok untuk perusahaan yang menangani beragam produk dan dalam jumlah besar</li> <li>• Setiap divisi memiliki otonomi sendiri</li> <li>• Struktur dibentuk berdasarkan jenis produk, wilayah geografis, jaringan pemasaran dan golongan pelanggan</li> </ul>
Unit Bisnis Strategis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lapisan manajemen cenderung banyak dalam rangka implementasi strategi</li> <li>• Kontrol menjadi sangat besar karena manajemen berlapis</li> <li>• Menerapkan spesialisasi fungsional dari setiap divisi</li> </ul>

Selain karakteristik khusus yang dimiliki oleh masing-masing bentuk atau struktur organisasi, struktur ini juga otomatis akan berimplikasi pada munculnya kelemahan (*disadvantages*) dan kelebihan/keunggulan (*advantages*). Berikut disajikan beberapa kelebihan dan kelemahan dari beberapa jenis struktur organisasi di atas.

Tabel.28. Kelebihan dan Kelemahan Struktur Lini

Kelebihan	Kelemahan
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tingginya kecepatan dalam proses pengambilan keputusan</li> <li>▪ Tingginya solidaritas anggota organisasi</li> <li>▪ Tingginya kedisiplinan anggota organisasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Biasanya tujuan organisasi masih ditentukan berdasarkan tujuan pimpinan</li> <li>▪ Kepemimpinan cenderung otokratis</li> <li>▪ Tingginya ketergantungan bawahan terhadap pimpinan</li> <li>▪ Kebebasan pengembangan diri karyawan terbatas (: spesialisasi)</li> <li>▪ Tidak ada koordinasi antar departemen.</li> </ul>

Tabel.29. Kelebihan dan Kelemahan Struktur Lini dan Staf

Kelebihan	Kelemahan
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cocok untuk semua bentuk dan jenis organisasi</li> <li>• Pembagian tugas sangat jelas</li> <li>• Peluang yang relative besar untuk pengembangan diri (: spesialisasi)</li> <li>• Adanya koordinasi antar departemen/kelompok</li> <li>• Kedisiplinan tinggi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya dua macam atasan (atasan langsung dan atasan fungsional menyebabkan bawahan cenderung bingung</li> <li>• Implikasi dari kelemahan 1: adanya persepsi yang berbeda dari atasan karyawan dalam melihat suatu hal bagi organisasi</li> </ul>

Tabel. 30. Kelebihan dan Kelemahan Struktur Birokrasi

Kelebihan	Kelemahan
<ul style="list-style-type: none"> <li>• pembagian kerja. Pekerjaan dari setiap orang dipecah-pecah sampai kepekerjaan yang sederhana, rutin dan ditetapkan dengan jelas</li> <li>• hieraki kewenangan yang jelas. Sebuah struktur multi tingkat yang formal, dengan posisi hieraki atau jabatan, yang memastikan bahwa setiap jabatan yang lebih rendah berada dibawah supervise dan kontrol yang lebih tinggi.</li> <li>• formalisasi yang tinggi. Ketergantungan kepada peraturan dan prosedur formal untuk memastikan adanya keseragaman dan untuk mengatur perilaku pemegang pekerjaan</li> <li>• bersifat tidak pribadi (impersonal). Saksi-saksi diterapkan secara seragam dan tanpa perasaan pribadi. Hal ini untuk menghindari keterlibatan individual dan preferensi pribadi para anggota.</li> <li>• pengambilan keputusan mengenai penempatan pegawai yang didasarkan atas kemampuan. Keputusan tentang seleksi dan promosi didasarkan atas kualifikasi teknis, kemampuan dan prestasi calon.</li> <li>• jejak karier bagi para pegawai. Para anggota diharapkan mengejar karier dalam organisasi. Sebagai imbalan atas komitmen terhadap karier tersebut, pada pegawai akan mempunyai masa jabatan</li> <li>• kehidupan organisasi yang dipisahkan dengan jelas dari kehidupan pribadi. Kebutuhan dan minat pribadi dipisahkan sepenuhnya agar keduanya tidak mencampuri sikap impersonal pada aktivitas organisasi yang bersifat rasional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• diperlukan saran untuk mengontrol interaksi ekonomi dan non ekonomi</li> <li>• rentan muncul ketidakpuasan kerja</li> </ul>

(USU, 20 15)

Tabel. Kelebihan dan Kelemahan Struktur Fungsional

Kelebihan	Kelemahan
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sesuai dengan lingkungan yang stabil (<i>suited to a stable environment</i>)</li> <li>• Menunjang oengembangan keahlian (<i>fosters development of expertise</i>)</li> <li>• Memberi kesempatan bagi para spesialis (<i>offers colleagues for specialists</i>)</li> <li>• Memerlukan koordinasi internal minimum (<i>requires little internal-coordination</i>)</li> <li>• Hanya sedikit memerlukan ketrampilan antarpribadi (<i>requires fewer interpersonal skills</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pada organisasi besar, respon lebih lambat diterima (<i>slows response time in large organization</i>)</li> <li>• Menyebabkan terjadinya penyumbatan karena pelaksanaan tugas sekuensial (<i>causes bottlenecks due to sequentital task performance</i>)</li> <li>• Kurang inovatif: memiliki perspektif yang sempit (<i>does not encourage innovation has narrow perspective</i>)</li> <li>• Dapat menimbulkan konflik tentang prioritas produk (<i>fosters conflicts over product priority</i>)</li> <li>• Tidak menunjang berkembangnya manajer umum (<i>does not foster development of general maangers</i>)</li> <li>• Mengaburkan tanggungjawab atas tugas keseluruhan (<i>obscures responsibility for the overall task</i>).</li> </ul>

(Siswanto, 2009)

Tabel.31. Kelebihan dan Kelemahan Struktur Produk/Pasar

Kelebihan	Kelemahan
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sesuai dengan perubahan yang cepat (<i>suited to fast change</i>)</li> <li>• Memungkinkan adanya visibilitas produk yang tinggi (<i>allow for high product visibility</i>)</li> <li>• Memungkinkan konsentrasi penuh terhadap tugas (<i>allows fulltime concentration on tasks</i>)</li> <li>• Kejelasan tanggungjawab (<i>clearly delines responsibility</i>)</li> <li>• Memungkinkan pengeolahan tugas ganda secara parsial (<i>permits parallel processing of multiple tasks</i>)</li> <li>• Memudahkan pelatihan bagi manajer umum (<i>facilitates the training of general managers</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membantu perkembangan politik dalam alokadi sumber daya (<i>fosters politics in resource allocation</i>)</li> <li>• Kurang mendukung koordinasi aktivitas antar divisi (<i>does not foster coordination of activities among divisions</i>)</li> <li>• Mendorong terbaikannya prioritas jangka Panjang (<i>encourages negled of longterm priorities</i>)</li> <li>• Memungkinkan menurunkan pendalaman kompetisi (<i>permits indepth competencies ti decline</i>)</li> <li>• Menimbulkan konflik antara tugas divisi dengan prioritas perusahaan (<i>creates conflicts between divisional tasks and corporate priorities</i>).</li> </ul>

(Siswanto, 2009)

Tabel. 32. Kelebihan dan Kelemahan Struktur Matriks

Kelebihan	Kelemahan
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memberikan fleksibilitas kepada organisasi (<i>gives flexibility to organization</i>)</li> <li>• Merangsang Kerjasama antar disiplin (<i>stimulates interdisciplinary cooperation</i>)</li> <li>• Melibatkan dan menantang perorangan (<i>involves abd challenges people</i>)</li> <li>• Mengembangkan ketrampilan karyawan (<i>develops employee skills</i>)</li> <li>• Membebaskan top manajemen untuk perencanaan (<i>free top management to planning</i>)</li> <li>• Memotivasi perorangan u/ mengidentifikasi produk akhir (<i>motivates people to identify with end product</i>)</li> <li>• Memungkinkan para ahli ke wilayah penting apabila diperlukan (<i>allows experts to be moved to crucial areas as needed</i>).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risiko timbulnya perasaan anarki (<i>risks creating a feeling of anarchy</i>)</li> <li>• Mendorong pergulatan otoritas (<i>encourages power struggles</i>)</li> <li>• Dapat mengarah pada diskusi daripada aksi (<i>may lead to more discussion than action</i>)</li> <li>• Menuntut ketrampilan antar pribadi yang tinggi (<i>requires high interpersonal skills</i>)</li> <li>• Implementasinya memerlukan biaya yang tinggi (<i>is costly to implement</i>)</li> <li>• Risiko duplikasi oleh tim proyek (<i>risks duplication of effort by by project teams</i>)</li> <li>• Berpengaruh apda moral kerja Ketika personel diatur Kembali (<i>affect morale when personnel are rearranged</i>).</li> </ul>

(Siswanto, 2009)

Tabel. 33. Kelebihan dan Kelemahan Struktur Sederhana

Kelebihan	Kelemahan
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Menyediakan kontrol bagi seluruh aktivitas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sangat bergantung kepada pemilik/manajer</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pengambilan keputusan yang cepat &amp; kemampuan untuk berubah sesuai dengan tuntutan pasar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tidak memadai untuk menghadapi volume besar</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Motivasi yang sederhana dan informasi/hadiah/sistem kontrol</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Untuk dapat memfasilitasi perkembangan bagi manajer mendatang</li> <li>▪ Cenderung memfokuskan pemilik/manajer pada aktivitas sehari-hari &amp; bukan pada strategi jangka panjang</li> </ul>

(Wahab, 2008)

Tabel. 34. Kelebihan dan Kelemahan Struktur Divisional

Kelebihan	Kelemahan
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Memperbaiki koordinasi antara divisi-divisi yang memiliki strategi serta lingkungan pasar yang sama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Menempatkan jajaran manajemen lain antara manajemen divisi dan manajemen perusahaan</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Memperkuat manajemen strategis serta kontrol pada perusahaan yang besar dan beragam</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Persaingan disfungsi dalam perusahaan akan semakin meningkat</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Membantu memfasilitasi rencana-rencana bisnis secara baik dan terencana dalam berbagai bentuk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perencanaan yang dimiliki team wakil direktur sulit untuk dijabarkan</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Akuntabilitas jaringan untuk setiap unit bisnis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kesulitan dalam menjabarkan tingkatan otonomi yang dimiliki oleh team wakil direktur dan manajer divisi</li> </ul>

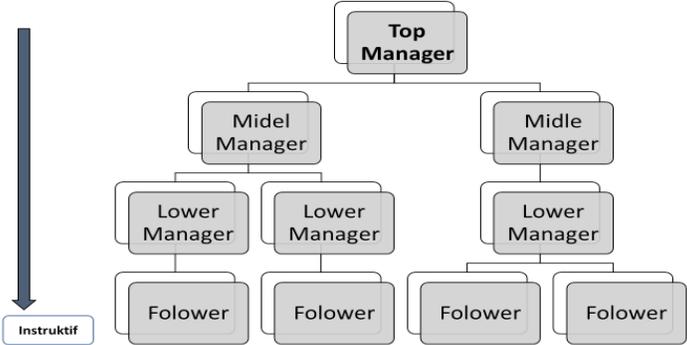
(Wahab, 2008)

Tabel. 35. Kelebihan dan Kelemahan Struktur SBU

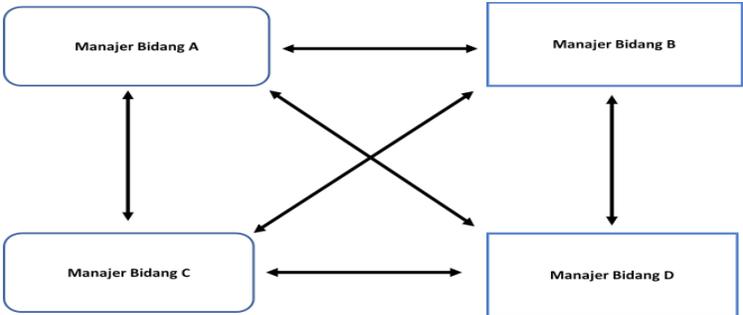
Kelebihan	Kelemahan
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Memacu koordinasi dan otoritas yang tepat bagi setiap level</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dapat menciptakan persaingan yang disfungsi antar pegawai</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Menempatkan pengembangan strategi &amp; menerapkannya secara tepat dalam lingkungan divisi yang bersangkutan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Timbulnya masalah yang berhubungan dengan otoritas yang diberikan kepada manajer divisi</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Memberikan kebebasan bagi pejabat pimpinan eksekutif untuk memperluas kebijakannya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Memungkinkan terciptanya ketidakharmisan kebijakan diantara berbagai divisi</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Menfokuskan secara jelas akuntabilitas atas sebuah performa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Timbulnya masalah yang berhubungan dengan metode pendistribusian biaya umum</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Menerapkan spesialisasi fungsional bagi setiap divisi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ -</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Menawarkan pelatihan yang bagus bagi para manajer strategi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ -</li> </ul>

(Wahab, 2008)

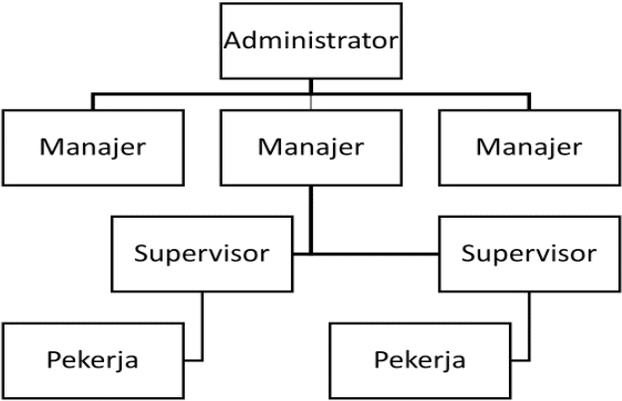
Untuk memperjelas pemahaman akan berbagai jenis bentuk/struktur organisasi (selain karakteristik, kelemahan dan kelebihan), maka berikut disajikan visualisasi dari struktur tersebut dalam bentuk bagan-bagan.



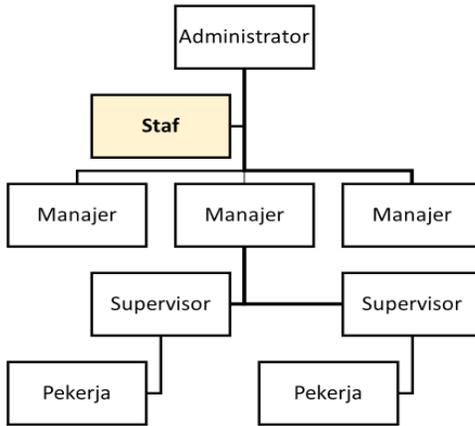
Bagan. 86. Bentuk Strukturalis



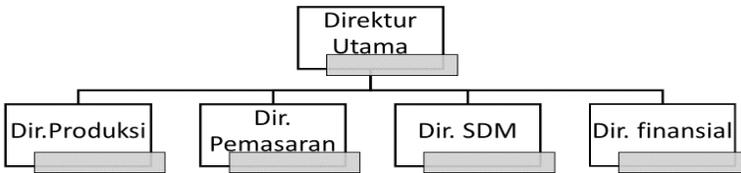
Bagan. 87. Struktur Organizm



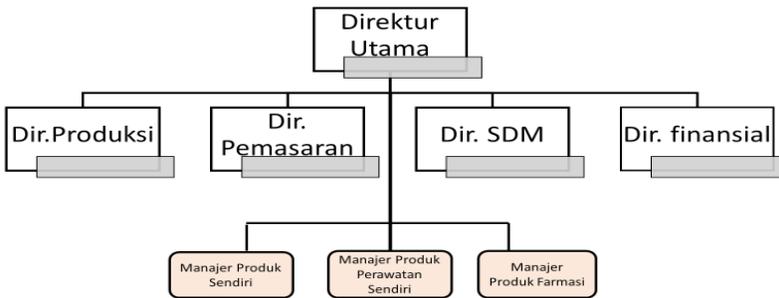
Bagan. 88. Struktur Organisasi Lini



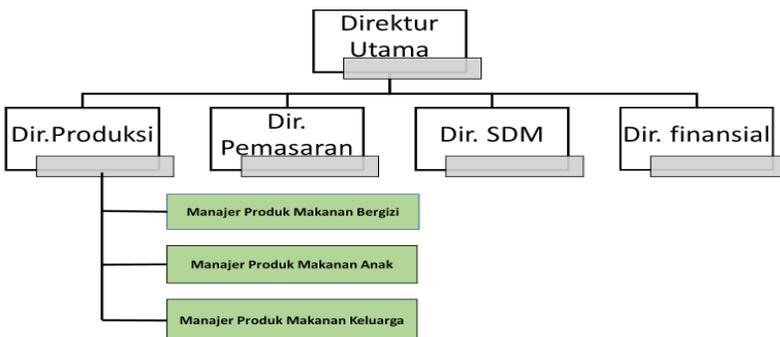
Bagan. 89. Struktur Organisasi Lini dan Staf



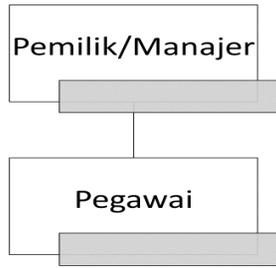
Bagan. 90. Struktur Fungsional



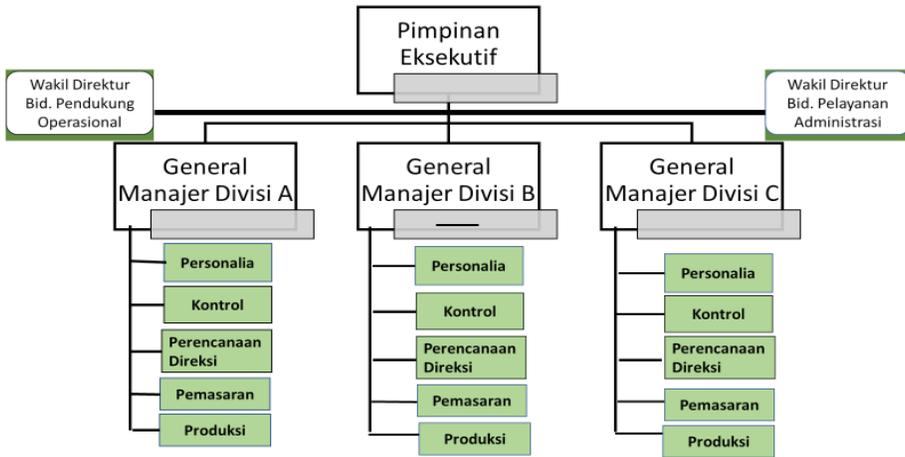
Bagan. 91. Struktur Produk atau Pasar



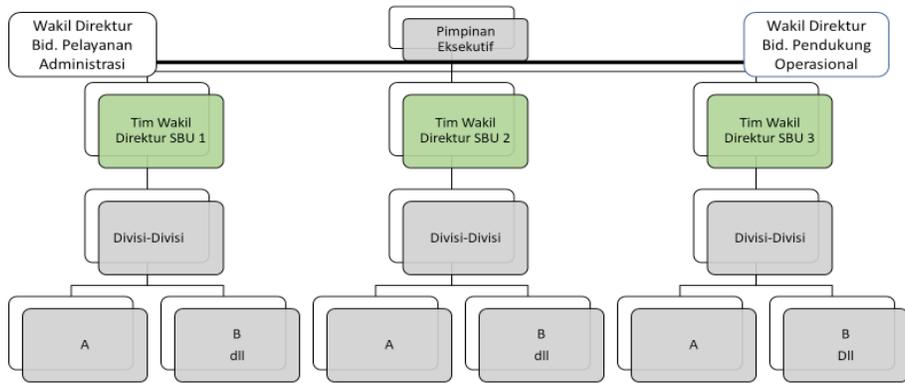
Bagan. 92. Struktur Organisasi Matriks



Bagan. 93. Struktur Sederhana



Bagan. 94. Struktur Divisional



Bagan. 95. Struktur SBU

Berdasarkan ragam struktur organisasi yang ada, maka Stoner dan Wankell mengemukakan pendapatnya bahwa untuk melakukan analisis terhadap struktur organisasi bisa dilihat lima elemen struktur, yaitu:

- 1) Spesialisasi aktivitas (*specialization of activities*)  
Elemen ini berkaitan dengan spesifikasi tugas individu dan kelompok kerja di seluruh organisasi (pembagian kerja) dan penyatuan tugas ke dalam unit kerja (departementalisasi)
- 2) Standarisasi aktivitas (*standardization of activities*)  
Yang dimaksud dengan standarisasi aktivitas adalah prosedur yang digunakan organisasi untuk menjamin kelayakdugaan aktivitasnya. Menstandarisasi berarti menjadikan seragam dan konsisten. Hal ini dilakukan dengan menggunakan deskripsi pekerjaan, intruksi pelaksanaan, peraturan dan ketetapan untuk menstandarisasi pekerjaan bawahan. Selanjutnya melalui sistem perencanaan dan pengendalian formal maka para manajer akan bisa menstandarisasi keluaran organisasi.
- 3) Koordinasi aktivitas (*coordination of activities*)  
Koordinasi aktivitas adakah prosedur yang memadukan fungsi sub unit dalam organisasi. Mekanisme standarisasi memudahkan pengkoordinasian aktivitas, khususnya dalam organisasi yang tidak memiliki pola rumit.
- 4) Sentralisasi dan desentralisasi pengambilan keputusan (*centralization and decentralization of decision making*)  
Elemen ini mengacu kepada lokasi otoritas pengambilan keputusan. Dalam struktur organisasi yang didesentralisasi, keputusan diambil pada tingkat tinggi atau oleh manajer puncak. Atau bahkan oleh seseroang saja. Dalam struktur yang didesentralisasikan, gaya pengambilan keputusan dibagi diantara para bawahan pada hirarki manajemen menengah dan bawah.
- 5) Ukuran unit kerja (*size of the work unit*)  
Ukuran unit organisasi mengacu kepada jumlah bawahan dalam suatu kelompok kerja. Dalam hal manajer ingin memperlihatkan struktur organisasi, maka manajer biasanya Menyusun bagan organisasi yang menggambarkan diagram fungsi, departemen, atau jabatan dalam organisasi dan menunjukkan hubungannya satu sama lain. Bagan ini menggambarkan lima aspek struktur organisasi yang utama, yaitu:
  - (1) Pembagian kerja
  - (2) Manajer dan bawahan
  - (3) Tipe pekerjaan yang dilakukan

- (4) Pengelompokkan bagian pekerjaan
- (5) Level manajemen (Siswanto, 2009)

## 2. Bentuk Organisasi

Perspektif yang digunakan untuk melakukan klasifikasi bentuk organisasi dalam pembahasan ini adalah struktur, sifat, jenis, keterlibatan emosional dan tujuan organisasi, tetapi karena pembahasan ragam bentuk organisasi berdasarkan struktur yang digunakan sudah dibahas, mendahului anak sub bab ini, berarti pada konteks ini hanya akan membahas bentuk-bentuk organisasi dari empat perspektif.

*Pertama.* Bentuk Organisasi Berdasarkan Sifat. Berdasarkan sifatnya maka bentuk organisasi dibedakan menjadi dua, yaitu organisasi formal dan informal (Wahab, 2008). Secara sederhana untuk melakukan klasifikasi organisasi formal dan informal itu berdasarkan sifat dari tujuan yang jelas dan tidak jelas (tanpa tujuan formal/tujuan yang disepakati/disadari), bukan tujuan sebagai spesialisasi sebagaimana bentuk organisasi berdasarkan tujuan.

Pembedaan organisasi formal dan informal yang tidak secara otomatis “terbaca” mampu dibedakan, maka untuk sedikit memberikan gambaran akan perbedaan atau karakteristik khusus dari keduanya, berikut disampaikan tabel penjelasnya.

Tabel. 36. Perbandingan Karakteristik Organisasi Formal dan Informal

Organisasi Formal	Organisasi Informal
▪ Tujuan disadari	▪ Tujuan tidak disadari ( <i>unconscious</i> )
▪ <i>Definite</i>	▪ <i>Indefinite</i>
▪ <i>Structure</i>	▪ <i>Rather structureless</i>
▪ <i>Definite subdivision</i>	▪ <i>No definite subdivision</i>
▪ <i>Rigid</i>	▪ <i>Flexible</i>
▪ <i>Durable</i>	▪ <i>Spontaneous</i>

Adaptasi dari Hicks dan Gullet, serta Barnard (Wahab, 2008).

*Kedua.* Bentuk Organisasi Berdasarkan Tujuan Utama. Klasifikasi bentuk organisasi berdasarkan tujuan ini dikemukakan oleh Abdul Azis Wahab, diantaranya:

- 1) Organisasi pelayanan, merupakan organisasi yang tujuan utamanya untuk memberikan layanan terutama bagi anggotanya.

- 2) Organisasi ekonomi, merupakan organisasi yang bergerak dalam bidang jasa dan barang dan sebagai imbalannya adalah pembayaram.
- 3) Organisasi keagamaan, merupakan organisasi yang menyediakan kebutuhan spiritual
- 4) Organisasi perlindungan, merupakan organisasi yang tujuan utamanya memberikan perlindungan seseorang dari kejahatan
- 5) Organisasi pemerintahan, adalah organisasi yang bertujuan untuk keteraturan dan keberlanjutan
- 6) Organisasi sosial, merupakan organisasi yang melayani kebutuhan sosial seseorang untuk berhubungan.
- 7) Dan lain sebagainya (Wahab, 2008).

*Ketiga.* Bentuk Organisasi Berdasarkan Keterlibatan Emosional. Herbert dan Gullet mengklasifikasikan bentuk organisasi dalam dua bentuk besar berdasarkan porsi keterlibatan emosi dalam penyelenggaraan organisasi tersebut (Wahab, 2008). Yang pertama adalah bentuk organisasi Utama dan yang kedua adalah bentuk organisasi Kedua.

Tabel.37. Karakteristik Organisasi Utama dan Kedua

Karakteristik Organisasi Utama/Primary	Karakteristik Organisasi Kedua/Secondary
▪ Complete	▪ Contractual
▪ Emotional involvement	▪ Involvement
▪ Tujuan, memuaskan diri anggotanya	▪ Tujuan professional
▪ Hubungan personal, spontan, tatap muka langsung	▪ Hubungan formal dan impersonal

*Keempat.* Bentuk Organisasi Berdasarkan Aspek fungsi dan tujuan, teknologi dan pihak yang memperoleh keuntungan, menurut Parson, Katz dan Kahn antara lain:

- 1) Organisasi produksi . organisasi yang memproduksi sesuatu
- 2) Organisasi politik. Organisasi yang memberikan jaminan kepada masyarakat yang memungkinkannya mencapai tujuan-tujuan masyarakat.
- 3) Organisasi yang mengintegrasikan. Organisasi yang mencoba mengatasi konflik dan memungkinkan lahirnya kecocokan.
- 4) Organisasi yang membantu pola-pola kehidupan masyarakat. Organisasi yang membantu keberlanjutan masyarakat melalui pelaksanaan kegiatan-kegiatan Pendidikan dan kebudayaan.

- 5) Organisasi ekonomi atau produksi
- 6) Organisasi yang dapat adaptif, merupakan organisasi yang menciptakan pengetahuan dan menguji teori-teori.
- 7) Organisasi manajerial atau politik, yaitu organisasi yang berupaya mengawasi dan mengendalikan pemanfaatan sumber-sumber dan kewenangan.

## **E. Kekuasaan, Wewenang dan Tanggungjawab Manajemen**

### **1. Kekuasaan Manajemen**

Dalam aktivitas pengorganisasian yang salah satunya memiliki prinsip delegasi, kemudian ada struktur maka akan melahirkan istilah kekuasaan, wewenang dan tanggungjawab manajemen. Istilah kekuasaan merujuk kepada kekuatan untuk mengendalikan orang lain, sehingga orang lain sama sekali tidak memiliki pilihan karena tidak berdaya untuk menentukan sendiri atau tidak tahu bagaimana memperoleh sumber daya yang mereka perlukan (Badrudin, 2017). Sedangkan wewenang adalah hak pemegang kekuasaan untuk melakukan suatu Tindakan berdasarkan kekuasaannya. Terakhir, tanggungjawab sebagai kebalikan wewenang merupakan kewajiban yang timbul dari kekuasaan yang diberikan kepadanya.

Kekuasaan sebagai kemampuan mengendalikan orang lain, merupakan komponen utama yang timbul dari adanya penstrukturan organisasi. Keberadaanya akan efektif jika menyesuaikan dengan rentang kendali. Rentang kendali (*span of control*) atau disebut juga rentang manajemen merupakan jumlah bawahan yang dapat dikendalikan secara efektif oleh seorang manajer atau atasan. Dengan kata lain rentang kendali adalah jumlah bawahan yang secara langsung memberikan laporan kepada seorang manajer tertentu. Dalam hal ini, Fayol menyebutkan bahwa jumlah maksimum bawahan yg dpt dikendalikan oleh pengawas produksi adalah 20 sampai 30 karyawan, kepala pengawas dapat mengawasi 3 atau 4 pengawas.

Untuk mengukur secara ideal berapa jumlah bawahan yang bisa dikendalikan oleh manajer tertentu bisa menggunakan rumus Graicunas:

$$R = n(2^{n-1} + n - 1)$$

R = Jumlah hubungan

n = jumlah karyawan (Griffin, 2004).

Rentang kendali selain dapat diukur dan dipastikan, juga bisa dipengaruhi oleh banyak faktor, diantaranya:

- a) Keahlian karyawan
- b) Keahlian manajemen
- c) Keterkaitan tugas
- d) Distribusi wewenang
- e) Organisasi datar/horizontal dan vertical/tinggi
- f) **Kesamaan fungsi** (semakin sejenis fungsi rentang manajer melebar)
- g) **Kedekatan geografis**, semakin dekat dgn kelompok kerja ditempatkan, semakin melebar)
- h) **Tingkat pengawasan langsung yg dibutuhkan** (semakin sedikit pengawasan langsung yg dibutuhkan, rentangan melebar)
- i) **Tingkat koordinasi pengawasan yg dibutuhkan** (semakin kurang koordinasi yg dibutuhkan, rentangan semakin melebar)
- j) **Perencanaan yg dibutuhkan manajer** (semakin sedikit perencanaan yg dibutuhkan, rentangan semakin melebar)
- k) **Bantuan organisasional yg tersedia bagi pengawas** (Lebih banyak bantuan yg diterima pengawas dlm fungsi penarikan, latihan, pengawasan mutu, rentangan melebar) (Sukirno dkk, 2017)

Kekuasaan di dalam manajemen tidak hanya diperoleh karena kedudukan dalam struktur yang tinggi, tetapi juga karena hal lain seperti *reward power*, *coersive power*, *legitimate power*, *expert power*, *referent power* dan *personality power* (Sarinah, 2017), dengan penjelasan sebagai berikut:

- a) *Reward power* atau kekuasaan untuk memberikan penghargaan adalah kekuasaan yang muncul sebagai akibat dari seseorang yang posisinya memungkinkan dirinya untuk memberikan penghargaan terhadap orang-orang yang berada di bawahnya.
- b) *Coercive power* atau kekuasaan untuk memberikan hukuman adalah kebalikan dari sisi negative dari *reward power*. Kekuasaan ini merupakan kekuasaan seseorang untuk memberikan hukuman atas kinerja yang buruk yang ditunjukkan oleh tenaga kerja dalam sebuah organisasi. Setiap pimpinan pada dasarnya memiliki *reward* sekaligus *coercive power* ini.

- c) Legitimate power atau kekuasaan yang sah adalah kekuasaan yang muncul sebagai akibat dari suatu legitimasi tertentu
- d) Expert power atau kekuasaan yg berdasarkan keahlian atau kepakaran adalah kekuasaan yg muncul sebagai akibat dari kepakaran atau keahlian yg dimiliki oleh seseorang
- e) Referent Power adalah kekuasaan yang muncul akibat adanya karakteristik yang diharapkan oleh seseorang atau sekelompok orang terhadap seseorang yang memiliki pengaruh terhadap seseorang atau sekelompok orang tersebut

## 2. Wewenang Manajemen

Wewenang atau authority dalam manajemen adalah hak untuk melakukan sesuatu atau memerintah orang lain untuk melakukan/tidak melakukan sesuatu agar tercapai tujuan tertentu atau merupakan hasil delegasi/pelimpahan wewenang dari posisi atasan ke bawahan dalam organisasi.

Berkaitan dengan wewenang, secara real dalam organisasi muncul yang namanya wewenang dalam berbagai wilayah. Setidaknya ada tiga macam wewenang yang ada dalam organisasi, yaitu: wewenang lini (*lini authority*), wewenang staf dan wewenang fungsional. Ketiga macam wewenang inilah nanti yang akan memunculkan bentuk atau struktur organisasi, seperti struktur organisasi lini, staf, fungsional, lini-staf, lini fungsional dan lini-staf-fungsional sebagaimana yang sudah dikemukakan pada sub bab bentuk atau struktur organisasi di bab ini (Silalahi, 2007).

Untuk memperjelas pemahaman mengapa jenis wewenang mendasari munculnya ragam struktur organisasi, berikut dijelaskan ketiga macam wewenang yang dimaksud.

*Pertama.* Wewenang lini (*lini authority*). Wewenang lini (garis) merupakan bagian organisasi yang secara langsung bertanggungjawab atas pencapaian tujuan organisasi. Wewenang lini dinyatakan oleh jalur perintah dari manajemen puncak ke manajemen bawah (supervisor). Jalur perintah tersebut menunjukkan adanya hubungan wewenang pertikal dalam hal mana atasan mendelegasikan wewenang kepada bawahan secara bertingkat sesuai dengan jenjang dalam struktur organisasi. Dengan demikian menjadi jelas siapa yang melimpahkan wewenang, siapa dan atau kepada siapa bertanggungjawab.

*Kedua.* Wewenang staf (*staff authority*). Wewenang staf berfungsi untuk menyediakan atau memberikan pelayanan, saran dan nasihat pada lini. Wewenang staf timbul karena adanya pendelegasian wewenang ke samping atau ke bawah untuk keperluan: 1) menyelesaikan masalah-masalah khusus, 2) mengolah dan menyediakan data yang dibutuhkan untuk membuat keputusan dan 3) memberikan nasihat pada masalah manajerial yang khusus.

Perlu dipahami di sini, walaupun staf mendapatkan delegasi, ia tidak memiliki otoritas formal untuk memberikan perintah dan melaksanakan aktivitas secara langsung, kecuali menggunakan kekuatan berdasarkan keahliannya. Terry kemudian secara umum mengklasifikasikan wewenang staf berdasarkan dua kategori, yaitu staf spesialis dan staf pribadi.

Staf spesialis, terdiri dari: a) staf penasihat (*advisory staff*), b) staf pelayanan (*service staff*), c) staf pengawasan (*kontrol staff*), d) staf fungsional (*functional staff*). Di sisi lain ada staf pribadi yang terbagi juga menjadi: a) staf pembantu (*assistant to*) dan b) staf umum (*general staff*) (Silalahi, 2007).

Ketiga. Wewenang fungsional (*functional authority*). Yang dimaksud dengan wewenang fungsional adalah hak untuk mengendalikan kegiatan departemen atau unit lain dalam hubungannya dengan tanggungjawab staf yang khusus. Dalam hal ini memiliki wewenang formal terhadap anggota lini dalam batas-batas fungsinya. Demikian pendapat Terry (Silalahi, 2007).

Setelah pembahasan kekuasaan dan wewenang, maka ada tanggungjawab baik tanggungjawab secara umum maupun khusus seperti CSR tidak dibahas di sini karena sudah ada dalam sub bab lain.

## **F. Atribut Fungsi Pengorganisasian**

Untuk melihat apakah fungsi pengorganisasian dalam manajemen berjalan baik atau tidak, bisa dilihat dari ada tidaknya empat atribut berikut: *appropriateness* (kelayakan), *efficiency*, *adequacy* (kecukupan) dan *effectiveness*.

*Appropriateness* artinya organisasi harus cukup layak untuk memberi kemudahan proses pencapaian tujuan. Efisiensi artinya organisasi harus mampu mendukung proses-proses untuk memperoleh hasil maksimum dengan pengorbanan minimum. Sedangkan kecukupan artinya organisasi harus mampu mempermudah pemecahan masalahnya dan efektivitas berarti organisasi harus mampu memfasilitasi usaha-usaha dan proses-proses yang menjamin tercapainya tujuan.

Jika keempat atribut ini melekat pada praktik pengorganisasian sebuah organisasi, maka berarti fungsi pengorganisasiannya berjalan baik, sedangkan jika fungsi pengorganisasiannya berjalan baik, maka akan mempengaruhi fungsi-fungsi manajemen yang lain. Jika fungsi-fungsi manajemen berjalan dengan baik, maka akan menjamin manajemen berjalan dengan baik dan jika manajemen baik, maka akan berkorelasi positif terhadap terbentuknya manajemen yang efektif.

## G. Teori-Teori Pengorganisasian

Setidaknya ada tiga teori pengorganisasian, yaitu teori fusi, sistem dan kuantitatif (Hasibuan, 2011).

*Pertama.* Teori Fusi (*The Fusion Theory*). Teori ini menyatakan bahwa organisasi perlu menekankan pentingnya proses fusi dalam pengorganisasian. Organisasi dalam hal ini harus menggunakan individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi, serta sebaliknya individu-individu dalam organisasi juga mengharapkan adanya pencapaian tujuan individu melalui organisasi. Individu melalui peran dalam organisasinya melakukan proses personalisasi seperti mengambil keputusan dan prestasi optimum, sebaliknya organisasi yang bersangkutan menimbulkan adanya proses sosialisasi individu. Di sinilah yang dimaksudkan dengan fusi, yaitu fusi antara proses personalisasi dan proses sosialisasi.

Teori fusi pertama diajukan oleh Bakke dan dikembangkan oleh Argyris. Bakke (1950) menyarankan suatu proses fusi karena banyaknya masalah dalam rangka memuaskan minat manusia yang berlainan dan dalam rangka memenuhi tuntutan penting struktur birokrasi, sehingga ia berpendapat bahwa organisasi, hingga suatu tahap tertentu, mempengaruhi individu, sementara pada saat yang sama individu pun mempengaruhi organisasi. Hasilnya, suatu organisasi yang *dipersonalisasi* oleh setiap individu pegawai dan individu-individu yang *disosialisasikan* oleh organisasi (Sitepu, 2011)

Selanjutnya teori ini dikembangkan oleh Argyris (1957). Menurut Argyris ada ketidaksesuaian yang mendasar antara kebutuhan pegawai yang matang dengan persyaratan formal organisasi. Organisasi mempunyai tujuan yang berlawanan dengan tujuan karyawan secara perseorangan.

*Kedua.* Teori Sistem (*The Sistem Theory*). Teori ini menyatakan bahwa pengorganisasian adalah sistem dari variable-variabel yang saling mempengaruhi.

Variable-variabel yang dimaksud adalah individu, organisasi formal (penyusunan fungsi-fungsi), organisasi informal, pola-pola kelakuan terbalik yang timbul dari syarat-syarat peranan organisasi yang bersangkutan dan persepsi peranan individu, serta lingkungan fisik di mana pekerjaan dilakukan.

*Ketiga.* Teori Kuantitatif (*The Quantitative Theory*). Teori ini menekankan pentingnya *penghitungan* akan faktor-faktor yang mempengaruhi pengorganisasian. Faktor-faktor yang dimaksudkan seperti kepemimpinan, lingkungan, komunikasi, besar kecilnya kesatuan organisasi, banyak tidaknya keputusan dan sebagainya.

## H. Prinsip-Prinsip Pengorganisasian

Yang dimaksud dengan prinsip-prinsip pengorganisasian adalah prinsip yang digunakan organisasi untuk melakukan pengaturan organisasi. Artinya dalam fungsi pengorganisasian diberlakukan prinsip umum manajemen seperti kekuasaan dan tanggungjawab, kesatuan arah, kesatuan komando, disiplin, sentralisasi dan lain sebagainya sebagaimana prinsip manajemen dalam pembahasan sebelumnya.

### I. Proses Pengorganisasian

**Pengorganisasian** dalam menjalankan aktivitasnya meliputi beberapa tahapan, yaitu:

- 1) Merefleksikan tujuan dan rencana
- 2) Menetapkan tugas-tugas utama yakni, memerinci semua pekerjaan yang harus dilaksanakan organisasi agar sesuai dengan visi dan misinya
- 3) Membagi tugas-tugas utama, yakni membagi beban tugas utama ke dalam aktivitas yang logis dan bisa memadai untuk dilaksanakan oleh seseorang (tim)
- 4) Mengalokasikan sumber daya serta arahan untuk tugas-tugas, di mana dalam tahap ini dalam mengkombinasikan antara pekerjaan secara logis dan efisien serta menetapkan suatu mekanisme untuk mengorganisasikan antar pekerjaan
- 5) Mengevaluasi hasil-hasil dari strategi pengorganisasian yang sudah dilakukan



## BAB X

# FUNGSI PENGGERAKAN

### A. Pengertian Penggerakan

*Actuating* sering diartikan dengan pelaksanaan atau penggerakan. Terry sendiri mendefinisikan *Actuating* atau penggerakan sebagai tindakan atau kegiatan yang dilakukan oleh seorang manager untuk mengawali dan melanjutkan kegiatan yang ditetapkan oleh unsur perencanaan dan pengorganisasian agar tujuan-tujuan dapat tercapai (Awaludin dan Hendra, 2018)

Proses ini meliputi hal-hal sebagai berikut:

1. Melakukan partisipasi terhadap keputusan, tindakan dan perbuatan
2. Mengarahkan orang lain dalam bekerja
3. Memotivasi anggota
4. Berkomunikasi secara efektif
5. Meningkatkan anggota agar memahami potensinya secara penuh
6. Memberi imbalan penghargaan yang sesuai terhadap pekerja.
7. Mencukupi keperluan pegawai sesuai dengan kegiatan pekerjaannya.
8. Berusaha memperbaiki pengarahan sesuai petunjuk pengawasan

Menurut George R. Terry dalam bukunya *Principles of Management* mengatakan bahwa *Actuating is setting all members of the group to want to achieve and to strike to achieve the objective willingly and keeping with the managerial planning and organizing efforts*. “....Penggerakan adalah membangkitkan dan mendorong semua anggota kelompok agar supaya berkehendak dan berusaha dengan keras untuk mencapai tujuan dengan ikhlas serta serasi dengan perencanaan. Atau *actuating* atau penggerakkan adalah merangsang anggota-anggota organisasi melaksanakan tugas dengan antusias dan kemauan yang baik (Sagala, 2006: 52).

Sondang, mendefinisikan penggerakkan sebagai keseluruhan usaha, cara, teknik, dan metode untuk mendorong para anggota organisasi agar mau dan ikhlas bekerja dengan sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien, efektif, dan ekonomis (Awaludin dan Hendra, 2018).

Istilah senada dengan penggerakkan adalah *motivating*. Menurut Hersey dan Blanchard *actuating* atau *motivating* adalah kegiatan untuk menumbuhkan situasi yang secara langsung dapat mengarahkan dorongan-dorongan yang ada dalam diri seseorang kepada kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Menurut Stoner, *actuating* atau penggerakkan adalah “Proses mengarahkan (*directing*) dan mempengaruhi (*influencing*) kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan tugas anggota kelompok atau organisasi secara keseluruhan”.

Jika merujuk kepada istilah dan persamaan inti dari istilah -istilah yang dikemukakan para ahli maka *actuating* senada atau *interchangeable* dengan *leading*, *directing*, *coordinating*, dan *motivating*. Adapun substansi yang dikehendaki dari fungsi penggerakkan adalah aktivitas untuk:

1. *Mempengaruhi* seseorang (orang-orang) supaya bersedia menjadi pengikut
2. *Menaklukkan* daya tolak seseorang
3. Membuat seseorang atau orang-orang suka mengerjakan tugas dengan lebih baik

## **B. Urgensi Penggerakkan**

*Actuating* adalah bagian yang penting dari proses manajemen, berbeda dengan ketiga fungsi fundamental yang lain (*planning*, *organizing*, dan *controlling*, maka *actuating*, khususnya berhubungan dengan orang-orang, bahkan banyak manajer praktis beranggapan bahwa *actuating* merupakan intisari dari manajemen, karena banyak hubungannya dengan unsur manusia. Terdapat pula pendapat bahwa *actuating* merupakan suatu seni dan penerapannya akan berhasil tergantung dari pemikiran yang intensif. Karena banyaknya hubungan dengan unsur manusia, banyak sarjana beranggapan bahwa berhasil atau tidaknya *actuating* ini tergantung pada masalah pemberian motivasi (*motivating*) pada anggota organisasi bahkan ada pula yang beranggapan bahwa masalah penggerakkan organisasi adalah masalah *motivating* (Hasibuan, 2001:16).

### C. Tujuan Penggerakan

Penggerakan sebagai fungsi dari manajemen dilaksanakan karena memiliki tujuan. Tujuan-tujuan yang akan dicapai fungsi manajemen ketiga ini antara lain:

1. Membandingkan hasil pekerjaan dengan rencana secara keseluruhan
2. Menilai hasil pekerjaan dengan standar hasil kerja
3. Membuat media pelaksanaan secara tepat
4. Memberitahukan media pengukur pekerjaan
5. Memindahkan data secara rinci untuk melihat perbandingan dan penyimpangannya
6. Membuat saran & tindakan perbaikan
7. Memberitahukan anggota yang bertanggung jawab terhadap pemberian penjelasan
8. Melaksanakan pengawasan sesuai dengan petunjuk hasil pengawasan (Syamsi, 1998).

### D. Cakupan Penggerakan

Penggerakkan sebagai fungsi penting dari aktivitas manajemen, memiliki wilayah atau cakupan kerja tersendiri. Berikut disajikan beberapa sumber yang berpendapat tentang ruang lingkup fungsi penggerakan.

1. G.R. Terry. Menurutnya ruang lingkup penggerakkan adalah kegiatan pengambilan dan pelanjutan kegiatan yang ditetapkan oleh unsur perencanaan dan pengorganisasian (Terry, 1996: 17).
2. Rasyid Shaleh. Ruang lingkup penggerakkan adalah kegiatan-kegiatan berupa: Pemberian motivasi, Bimbingan, Koordinasi, Penyelenggaraan komunikasi, Pengembangan dan peningkatan pelaksanaan (Rasyid, 1986: 112).

### E. Indikator Pelaksanaan Penggerakan

Sebagaimana tahapan penggerakkan, maka untuk mengetahui apakah suatu organisasi sudah melaksanakan fungsi penggerakan atau belum bisa dilihat berdasarkan indikator penggerakkan. Menurut Rasyid Shaleh, setidaknya ada 4 indikator penggerakkan yaitu: *directing*, *commanding*, *leading* dan *coordinating* (Zarofah, 2016).

*Pertama. Directing.* Merupakan suatu usaha melaksanakan kegiatan yang telah direncanakan orientasi yang memberikan informasi yang perlu kepada staf agar kegiatan dapat tersebut bisa dilaksanakan dengan baik.

*Kedua. Commanding.* *Commanding* sesungguhnya juga menggerakkan, yaitu menggerakkan bawahan dengan cara memberikan perintah agar melakukan suatu pekerjaan pada waktu dan situasi yang relative berulang. Karena berulang maka di dalam *commanding* butuh alat untuk mempertahankan kualitas pelaksanaan pekerjaan yang berulang tersebut, salah satunya dengan memberikan motivasi kepada bawahan.

*Ketiga. Leading.* *Leading* secara harfiah berarti mengarahkan. Dalam konteks ini penggerakan akan disebut sudah dilaksanakan jika pemimpin memberikan arahan kepada bawahan melalui pemberian contoh yang dilakukan lewat pembimbingan agar bawahan terpengaruh melakukan tindakan sebagaimana yang dimaksud pemimpin.

*Keempat. Coordinating.* *Coordinating* merupakan suatu usaha menyelenggarakan pertemuan yang dapat mentimulasi pekerjaan, yang dilakukan pimpinan dalam rangka penjalinan hubungan dan penyelenggaraan komunikasi. Penjalinan hubungan atau koordinasi adalah menggerakkan suatu organisasi atau kelompok, dengan menjalin hubungan pimpinan dan bawahan akan saling dihubungkan agar mencegah terjadinya kekacauan. Selanjutnya penyelenggaraan komunikasi yang merupakan suatu proses yang mempengaruhi seluruh proses kegiatan yang termasuk dalam kesamaan arti agar organisasi dapat berinteraksi dengan baik untuk mencapai sasaran yang efektif.

Senada bahkan pointnya sama dengan Rasyid, maka Zarofah sendiri juga mengajukan indikator dilaksanakan tidaknya fungsi penggerakkan, bisa dilihat dari ada tidaknya *directing*, *commanding*, *leading* dan *coordinating* (Zarofah, 2016), dengan penjelasan sebagai berikut:

*Directing*, orientasi yang merupakan pengarah dengan memberikan informasi yang perlu supaya kegiatan dapat dilakukan dengan baik, maka jika dalam pelaksanaan fungsi penggerakkan ada pengarah informasi dari manajemen agar semua anggota organisasi bisa melaksanakan tugas dan fungsinya (; kegiatan) dengan baik, maka itu berarti fungsi penggerakkan telah berjalan dengan baik.

*Commanding*: Menggerakkan kegiatan yang dilaksanakan disebut juga *commanding*. Menggerakkan orang untuk mencapai tujuan dengan arahan sesuai potensinya butuh upaya pembangkitan motivasi. Jika organisasi melakukan aktivitas menggerakkan anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dengan memfasilitasi mereka lewat pemberian motivasi (; apapun bentuknya), maka bisa dikatakan fungsi penggerakkan sudah dijalankan dengan baik.

*Leading*: Pembimbingan yang dilakukan oleh pimpinan terhadap pelaksana dilakukan dengan jalan usaha-usaha yang bersifat mempengaruhi dan menetapkan arah tindakan mereka. Jika pimpinan selalu memberikan arahan pada followernya maka fungsi pengorganisasian juga sudah berjalan dengan baik.

*Coordinating*: Pembimbingan yang dilakukan oleh pimpinan terhadap pelaksana dilakukan dengan jalan usaha-usaha yang bersifat mempengaruhi dan menetapkan arah tindakan mereka.

Yang ketiga kalinya adalah pendapat Faletahan bahwa hal yang urgen dilakukan dalam penggerakkan adalah *leading, commanding, motivating, directing, dan coordinating* (Faletehann, 2010). Artinya penggerakkan dilaksanakan atau tidak bergantung pada 5 aktivitas yaitu *directing, commanding, leading dan coordinating*, sedangkan Rasyid dan Zarofah ada 4, yaitu *directing, commanding, leading dan coordinating*. Dengan demikian, cara mudah melihat apakah manajemen melaksanakan fungsi actuating (penggerakkan) atau tidak bisa dilihat berdasarkan kemunculan indikator berupa: *directing, commanding, leading, coordinating and motivating*.

Dalam melaksanakan fungsi penggerakkan ini, manajemen juga harus berhati-hati terhadap faktor yang ikut berpengaruh bagi ke-efektifan pelaksanaan fungsi penggerakan. Faktor-faktor yang dimaksud adalah:

- a) *Leadership* (Kepemimpinan)
- b) *Attitude and morale* (Sikap dan moril)
- c) *Communication* (Tatahubungan)
- d) *Incentive* (Perangsang)
- e) *Supervision* (Supervisi)
- f) *Discipline* (Disiplin) (Faletahan, 2010).



## BAB XI

# FUNGSI PENGAWASAN

### A. Pengertian Pengawasan

Menurut George R. Terry mengemukakan bahwa pengawasan atau Controlling, yaitu:

*...Controlling can be defined as the process of determining what is to accomplished, that is the standard, what is being accomplished. That is the performance, evaluating the performance, and if the necessary applying corrective measure so that performance takes place according to plans, that is conformity with the standard.*

Dari rujukan di atas, maka pengawasan dapat dirumuskan sebagai proses penentuan apa yang harus dicapai yaitu standard, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan, dan bilamana perlu melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana, yaitu selaras dengan standard (ukuran).

Pendapat lain tentang pengawasan muncul dari Harold Koontz dan O'Donnel yang membatasi konsep pengawasan sebagai pengukuran dan perbaikan kegiatan-kegiatan bawahan untuk menjamin bahwa kejadian-kejadian sesuai dengan rencana (*kontrolling is the measuring and correcting of activities of subordinates to assure that events conform to plans*) (Silalahi, 2007).

Berdasarkan dua batasan pengawasan tersebut, maka ada hal yang menarik untuk dicermati, yaitu:

1. Pengawasan berpangkal pada perencanaan. Artinya pengawasan tidak mungkin dilakukan jika manajemen tidak menjalankan fungsi perencanaan.
2. Pengawasan dan perencanaan *interdependent*, artinya pengawasan tidak mungkin dilakukan tanpa perencanaan dan perencanaan tidak mungkin tercapai tanpa ada pengawasan

3. Pengawasan bermaksud membandingkan antara yang direncanakan dengan capaian yang dilaksanakan
4. Pengawasan menjamin kesesuaian antara rencana dengan pelaksanaan

Berdasarkan konsep-konsep kunci ini maka bisa ditarik kesimpulan bahwa pengawasan adalah aktivitas pengamatan dan pengukuran untuk memastikan keterlaksanaan target perencanaan.

## **B. Syarat dan Azas Pengawasan**

Pengawasan yang baik harus memenuhi persyaratan tertentu. Beberapa persyaratan pengawasan yang bahkan oleh Koontz dan Donnell dikatakan sebagai syarat mutlak pengawasan adalah:

1. Pengawasan menghendaki rencana
2. Pengawasan menghendaki struktur organisasi (Silalahi, 2007).

Syarat pertama bisa dipahami karena tidak mungkin pengawasan bisa dilakukan jika tidak ada rencana, apa yang mau dibandingkan, apa yang mau dikoreksi. Berbeda dengan syarat kedua: pengawasan menghendaki struktur organisasi. Melakukan aktivitas pengawasan berarti mengawasi aktivitas orang lain, terutama adalah kerja bawahan. Artinya syarat dua berkaitan dengan siapa yang berhak melakukan pengawasan. Berbicara mengenai hak mengawasi berarti berbicara mengenai wewenang manajemen, rentang kendali manajemen yang itu ada dalam konteks pembicaraan struktur organisasi pada bab awal. Berdasarkan hal ini pula maka tanpa adanya struktur organisasi akan sulit dilakukan pengawasan, karena tidak ada yang berhak melakukan pengawasan atau sebaliknya tidak ada yang wajib untuk diawasi.

Hal ini pula yang menyebabkan dalam pelaksanaan fungsi pengawasan, maka pengawasan harus berdasarkan pada asas khusus yang disebut asas-asas pengawasan. Koontz dan Donnell kembali mengajukan pendapatnya tentang asas-asas pengawasan. Menurut mereka asas-asas pengawasan adalah:

1. Asas tercapainya tujuan. Asas ini bermakna bahwa pengawasan harus ditujukan ke arah tercapainya tujuan yaitu dengan mengadakan perbaikan/koreksi untuk menghindari penyimpangan-penyimpangan dari rencana.
2. Asas efisiensi, artinya pengawasan menjamin adanya penyimpangan-penyimpangan dari rencana yang sudah ditetapkan, artinya pula tanpa

penyimpangan rencana maka pengorbanan waktu, biaya, tenaga dan sejenisnya di luar rencana akan mengefisienkan kerja pengawasan.

3. Asas tanggungjawab. Artinya pengawasan hanya dapat dilaksanakan jika manajer bertanggungjawab terhadap pelaksanaan rencana.
4. Asas pengawasan terhadap masa depan. Artinya pengawasan yang efektif harus ditujukan ke arah pencegahan penyimpangan yang akan terjadi, baik pada waktu sekarang maupun masa depan.
5. Asas pengendalian langsung. Pengawasan yang dilakukan manajer atas dasar bahwa manusia sering melakukan kesalahan, maka hal ini dilakukan untuk mengusahakan sedapat mungkin para petugas memiliki kualitas baik.
6. Asas refleksi rencana. Artinya pengawasan harus disusun dengan baik sehingga dapat mencerminkan karakter dan susunan rencana
7. Asas penyusunan dengan organisasi. Pengawasan harus dilakukan sesuai dengan besarnya wewenang manajer, sehingga mencerminkan struktur organisasi.
8. Asas pengawasan individual. Artinya pengawasan sesuai dengan kebutuhan manajer, yaitu bergantung akan kebutuhan informasi setiap manajer, sebab ruang lingkup informasi yang dibutuhkan itu berbeda, bergantung pada tingkat dan tugas manajer.
9. Asas standar. Pengawasan harus menggunakan standar yang tepat sehingga tolak ukur pelaksanaan dan tujuan yang akan dicapai jelas.
10. Asas pengawasan strategis. Pengawasan memerlukan adanya perhatian yang ditujukan terhadap faktor-faktor yang strategis terhadap perusahaan.
11. Asas kekecualian, artinya pengawasan juga memerlukan adanya perhatian dalam keadaan tertentu terhadap faktor kekecualian, yaitu ketika situasi berubah atau tidak sama
12. Asas pengawasan fleksibel. Pengawasan harus bersifat luwes untuk menghindari kegagalan pelaksanaan rencana
13. Asas peninjauan Kembali, artinya sistem pengawasan harus ditinjau kembali beberapa kali, agar setiap sistem yang digunakan berguna untuk mencapai tujuan
14. Asas Tindakan. Artinya pengawasan dapat dilakukan, apabila ada ukuran-ukuran untuk mengoreksi penyimpangan-penyimpangan rencana, organisasi, *staffing* dan *directing* (Hasibuan M. S., 2009)

### C. Lingkup dan Obyek Pengawasan

Pengawasan dalam bahasanya Terry adalah controlling, merupakan aktivitas yang melingkupi hal-hal berikut:

1. Membandingkan hasil pekerjaan dengan rencana secara keseluruhan
2. Menilai hasil pekerjaan dengan standar hasil kerja
3. Membuat media pelaksanaan secara tepat
4. Memberitahukan media pengukur pekerjaan
5. Memindahkan data secara rinci untuk melihat perbandingan & penyimpangannya
6. Membuat saran & tindakan perbaikan
7. Memberitahukan anggota yang bertanggung jawab terhadap pemberian penjelasan.
8. Melaksanakan pengawasan sesuai dengan petunjuk hasil pengawasan

Dalam bahasa yang lebih jelas, lingkup berkaitan dengan obyek pengawasan. Menurut Siagian (1977) obyek pengawasan sangat bergantung dari kebutuhan dan jenis organisasinya, sehingga sebenarnya obyek pengawasan cenderung berbeda satu sama lain. Walaupun begitu, secara umum obyek pengawasan bisa diidentifikasi sebagai berikut:

- a. Pengawasan manajemen personalia, obyeknya: struktur organisasi, kebijakan, prosedur-prosedur, fungsi staf dan pegawai-pegawai
- b. Pengawasan produk, obyeknya meliputi: bidang riset atau pengembangan, komposisi hasil, penjualan, penetapan harga produksi, persediaan/inventaris, dan mutu produksi
- c. Pengawasan keuangan, meliputi: biaya produksi, biaya pabrik/perlengkapan dan kebutuhan uang tunai.
- d. Pengawasan hasil pekerjaan secara keseluruhan, obyeknya antara lain: keadaan laba riil dan laba yang diharapkan
- e. Pengawasan mutu manajemen, meliputi: aspek organisasi yang akan distandarkan mutunya, pelaksanaannya dan upaya perbaikannya.

#### D. Waktu, Metode dan Teknik Pengawasan

Pengawasan yang dilakukan berada dalam dimensi waktu tertentu. Secara global waktu dilaksanakannya pengawasan antara lain:

1. Sebelum kegiatan dilakukan. Waktu ini digunakan untuk mengantisipasi terjadinya penyimpangan-penyimpangan pelaksanaan pekerjaan, jadi sifatnya preventif
2. Setelah kegiatan dilakukan. Pengawasan dilakukan setelah kegiatan dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui kesalahan apa yang telah dilakukan dan supaya tidak terjadi kesalahan lagi di periode pelaksanaan kegiatan di masa yang akan datang.
3. Saat proses kegiatan. Pengawasan dilakukan saat pekerjaan dilakukan dengan tujuan supaya langsung dilakukan perbaikan.
4. Periodik. Waktu pengawasan yang dilakukan secara berkala
5. Incidental. Waktu pelaksanaan pengawasan yang mendadak, spontan, krusial dengan tujuan variasi atau kebutuhan mendadak.

Ragam waktu yang digunakan untuk melaksanakan pengawasan inilah yang menjadi dasar munculnya jenis atau tipe pengawasan preventif, repressive, proses/saat, berkala, sidak dan melekat (Amirulloh, 2015).

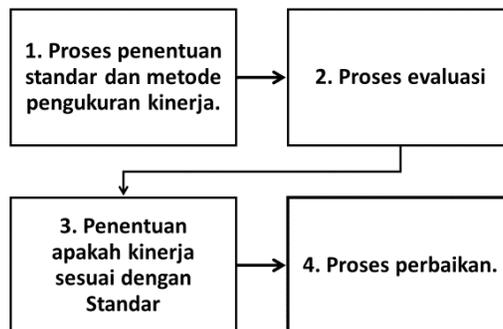
Waktu yang digunakan untuk melakukan pengawasan biasanya berkaitan dengan metode dan teknik pengawasan. Metode pengawasan secara garis besar bisa diklasifikasikan dalam dua kategori, yaitu metode kuantitatif dan metode non kuantitatif.

Metode pengawasan kuantitatif bisa berbentuk anggaran, audit, analisa *break event point*, analisa rasio dan bagan dan teknik yang berhubungan dengan waktu pelaksanaan kegiatan, seperti: bagan *Gant*, *program evaluation and review technique* (PERT) dan *Critical Path Method* (CPM). Di sisi yang berbeda adalah metode non kuantitatif yang biasanya digunakan manajer untuk melihat keseluruhan kinerja organisasi dan sikap bawahan. Yang masuk kategori metode non kuantitatif adalah pengamatan, inspeksi teratur dan langsung, pelaporan lisan dan tertulis, evaluasi pelaksanaan dan diskusi antara manajer dan bawahan dalam pengawasan dan pengarahan satuan kerja (Siagian, 1995).

## E. Proses dan SOP Pengawasan

Proses pengawasan atau pengendalian biasanya identik dengan prosedur. Setidaknya secara teori substantif yang dimaksud dengan proses pengawasan adalah langkah-langkah pengendalian manajemen untuk menunjang pencapaian tujuannya. Menurut Indriyo Gitosudarmo dan Agus Mulyono (2006: 154-162) proses pengawasan meliputi langkah:

- 1) Proses penentuan standar dan metode pengukuran kinerja. Pada langkah ini ditentukan tentang: a) ukuran-ukuran kinerja yang berfungsi sebagai dasar dalam menentukan tingkat pencapaian tujuan manajemen (efektivitas manajemen) yang sudah ditentukan lewat fungsi perencanaan. Ukurannya bisa berdasarkan batas waktu pencapaian (*dead line*) dan b) metode yang akan digunakan untuk mengukur kinerja tersebut.
- 2) Proses evaluasi (penilaian). Berarti mengukur realitas sebagai hasil kerja yang telah diupayakan organisasi.
- 3) Penentuan apakah kinerja sesuai dengan standar. Kinerja sebagai hasil dari penilaian kemudian dibandingkan dengan standar kinerja yang sudah ditentukan.
- 4) Proses perbaikan. Jika pada langkah ketiga ada penyimpangan, maka manajemen melakukan tindakan perbaikan.



Bagan. 96. Prosedur Pengawasan Indriyo Gitosudarmo dan Agus Mulyono (2006: 154-162)

Pendapat lain tentang langkah-langkah pengawasan adalah pendapatnya Ulbert Silalahi (2007). Menurutny ada 6 langkah pengawasan , yaitu:

1. Menentukan obyek-obyek yang akan diawasi. Penentuan ini berdasarkan skala prioritas atau tingkat urgensitas.

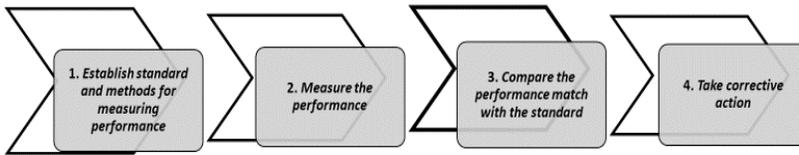
2. Menetapkan standar. Penetapan standar dilakukan dengan tujuan untuk alat ukur pengawasan.
3. Menentukan prosedur, waktu, dan teknik yang akan digunakan
4. Mengukur hasil kerja yang dilaksanakan. Pengukuran bisa dilakukan manajer atas pekerjaan bawahan melalui beberapa cara, yaitu observasi personil, laporan-laporan statistik, laporan-laporan lisan dan laporan tertulis.
5. Membandingkan hasil kerja dengan standar. Dalam konteks ini membandingkan dilakukan agar diketahui tingkat perbedaan antara hasil kerja yang dicapai dengan hasil yang diharapkan (direncanakan)
6. Melakukan Tindakan perbaikan. Jika terjadi penyimpangan yang signifikan maka dilakukan perbaikan atau tindakan korektif. Tanpa tindakan korektif maka pengawasan tidak akan berarti. Tindakan korektif bisa dilakukan dengan segera (*immediate corrective*) atau *putting out fires*, jika hal yang akan diperbaiki masih bersifat gejala-gejala, namun jika hal yang dimaksud sudah bersifat penyimpangan dari rencana, maka tindakan korektifnya adalah tindakan korektif mendasar (*basic corrective action*).



Bagan.97. Langkah-Langkah Pengawasan (Silalahi, 2007).

Robert J. Mokler menetapkan 4 langkah untuk melakukan proses pengawasan (Wahab, 2008), yaitu:

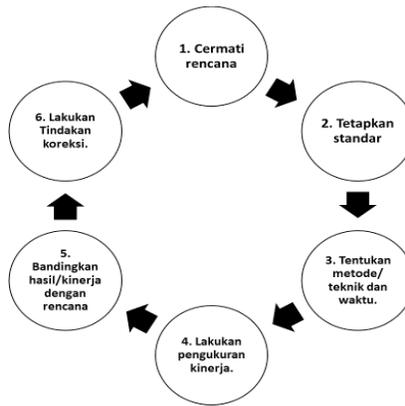
1. *Establish standard and methods for measuring performance* (menetapkan standar dan metode untuk pengukuran kinerja)
2. *Measure the performance* (mengukur kinerja)
3. *Compare the performance match with the standard* (membandingkan kinerja sesuai standar)
4. *Take corrective action* (mengambil Tindakan perbaikan)



Bagan. 98. Prosedur Pengawasan

Berdasarkan kelebihan dan kelemahan prosedur-prosedur yang diajukan oleh para ahli, maka bisa diformulasikan prosedur pengawasan terdiri dari 6 langkah. Enam langkah yang dimaksud adalah:

1. Cermati rencana. Manajer dalam hal ini harus mencermati tujuan yang akan dicapai manajemen yang tercantum dalam rencana kerja manajemen. Berdasarkan informasi ini, maka manajer akan mengetahui kapan, sejauhmana dan di wilayah mana tujuan yang akan diawasi ketercapaiannya.
2. Tetapkan standar. Manajer menetapkan standar pengawasan yang sudah disesuaikan dengan rencana kerja manajemen. Standar tidak boleh keluar dari konteks rencana.
3. Tentukan metode/teknik dan waktu. Berdasarkan Langkah 2, maka akan diketahui metode/teknik pengawasan yang paling tepat untuk digunakan dan kapan semestinya dilakukan.
4. Lakukan pengukuran kinerja. Manajer melakukan pengukuran kinerja menggunakan metode/teknik yang sudah ditentukan dan waktu yang sudah ditetapkan.
5. Bandingkan hasil/kinerja dengan rencana. Berdasarkan informasi yang diperoleh dari langkah 4, selanjutnya manajer harus membandingkan antara hasil/kinerja bawahan dengan rencana yang sejak awal ditetapkan manajemen. Hasil proses ini kemungkinannya ada dua, yaitu: a) kinerja sesuai rencana dan b) kinerja menyimpang dari rencana.
6. Lakukan tindakan koreksi. Manajer melakukan tindakan koreksi terhadap kinerja yang menyimpang dari rencana. Perbaikan dilakukan untuk dua konteks: a) perbaikan kinerja agar sesuai rencana atau 2) perbaikan rencana, metode dan waktu yang digunakan untuk mencapai rencana. Artinya proses pengawasn bersifat *circling* dan *sustainable*.



Bagan. 99. Prosedur Pengawasan

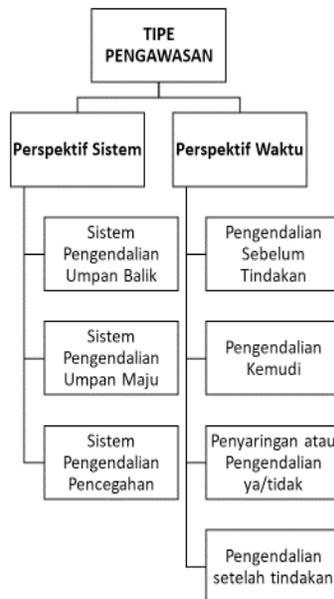
## F. Tipe Pengawasan

Tipe atau jenis pengawasan (pengendalian) memiliki banyak versi. Versi pertama menyebutkan bahwa jenis pengendalian ada 4 (empat) yaitu: pengendalian bersifat pantangan, kemudi, persetujuan dan purna tindakan (Gitosudarmo dan Mulyono, 2006: 162-167).

1. Pengendalian Bersifat Pantangan. Yang dimaksud dengan pengendalian bersifat pantangan adalah pengendalian yang dilakukan untuk memastikan bahwa sebelum suatu tindakan dilakukan perlu mengadakan ketentuan-ketentuan tentang hal-hal yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan. Oleh karena itu, jenis pengendalian ini sering disebut juga dengan pengendalian pra-tindakan (*pre-action kontrol*) atau pra-pengendalian (*pre-kontrol*).
2. Pengendalian Bersifat Kemudi. Istilah lain dari jenis pengendalian kedua ini adalah pengendalian *steering kontrol* (pengendalian kemudi) atau pengendalian umpan ke depan (*feed forward control*). Pengendalian ini dilakukan untuk bisa mengantisipasi terjadinya penyimpangan-penyimpangan dari standar atau tujuan serta memungkinkan pula untuk tindakan perbaikan yang bisa diambil sebelum urutan tindakan tertentu dilaksanakan atau baru dalam proses pelaksanaan.
3. Pengendalian Bersifat Persetujuan. Disebut pengendalian persetujuan, karena jenis pengendalian ini bisa dilaksanakan jika memenuhi syarat tertentu berupa persetujuan dari aspek-aspek spesifik dari suatu prosedur, sebelum kegiatan berikutnya dilaksanakan.

4. Pengendalian Bersifat Purna Tugas. Yang dimaksud dengan jenis pengendalian ini adalah mengendalikan yang difungsikan untuk pengobatan terhadap terjadinya hal-hal yang menyimpang dari yang direncanakan. Istilah lain dari jenis pengendalian ini adalah pengendalian remedial atau *post action controll*.

Tipe pengawasan juga bisa dilihat dari perspektif sistem pengawasannya. Menurut Siswanto, tipe pengawasan berdasarkan sistemnya ada tiga, yaitu: 1) sistem pengendalian umpan balik, 2) sistem pengendalian umpan maju dan 3) sistem pengendalian pencegahan. Adapun jika dilihat dari sisi waktu pelaksanaannya maka tipe pengawasan atau pengendalian menurut Newman, Stoner dan Wankel diklasifikasikan menjadi empat, yaitu: 1) pengendalian sebelum Tindakan (*preaction controll*), 2) pengendalian kemudi (*steering controll*), Penyaringan atau pengendalian Ya/Tidak (*Screening or Yes/No controll*) dan 4) pengendalian setelah Tindakan (*post action controll*) (Siswanto, 2009).



Bagan. 100. Tipe-tipe Pengawasan

Ragam tipe pengawasan berdasarkan sistem pengawasan/pengendalian maupun berdasarkan waktu pelaksanaan pengawasannya, masing-masing memiliki standar komponen yang menjadi pencari. Karena jumlah dan ragamnya banyak, untuk memudahkan pemahaman maka masing-masing tipe dideskripsikan dalam tabel komparasi berikut.

Tabel. 38. Perbandingan Tipe Pengawasan

Perspektif	Tipe	Komponen yang ada di dalamnya
1. Sistem	a. Sistem pengendalian umpan balik	1) proses operasi yang mengolah masukan menjadi keluaran 2) karakteristik proses 3) sistem pengukuran 4) serangkaian standar/kriteria 5) pengatur yang berfungsi sebagai pembanding
	b. sistem pengendalian umpan maju	1) proses operasi yang mengolah masukan menjadi keluaran 2) karakteristik proses 3) sistem pengukuran 4) serangkaian standar/kriteria 5) pengatur yang berfungsi sebagai pembanding
	c. sistem pengendalian pencegahan	1) kebijakan internal 2) Prosedur internal
2. Waktu	a. <b>pengendalian sebelum tindakan</b>	1) <b>SDM</b> 2) <b>Bahan</b> 3) <b>Finansial</b>
	b. <b>Pengendalian kemudi</b>	1) <b>Standar</b> 2) <b>Tujuan</b>
	c. <b>Penyaringan atau pengendalian Ya/Tidak</b>	1) <b>Alat kontrol</b> 2) <b>Program yang berjalan</b> 3) <b>Tindakan perbaikan</b>
	d. <b>Pengendalian setelah Tindakan</b>	1) <b>Hasil/keluaran</b> 2) <b>Umpan balik</b>

Jenis atau tipe pengawasan yang lain diajukan oleh Hasibuan dan Hani Handoko. Menurut Hasibuan tipe pengawasan ada tujuh, yaitu: 1) pengawasan langsung, 2) pengawasan tidak langsung dan 3) pengawasan berdasarkan kekecualian, 4) pengawasan internal, 5) pengawasan eksternal, 6) pengawasan formal dan 7) pengawasan informal (Hasibuan M. S., 2009). Sedangkan menurut Hani Handoko, tipe pengawasan ada tiga macam, yaitu: 1) pengawasan pendahuluan (*feedforward contro*), 2) pengawasan yang dilaksanakan bareng dengan pelaksanaan kegiatan (*concurrent kontrol*) dan 3) pengawasan umpan balik (*feedback kontrol*) (2003).

Beberapa tipe senada atau bahkan sama dengan pendapat sebelumnya, masing-masing sudah bisa dipahami, sehingga penjelasan yang akan disampaikan dalam kesempatan ini adalah tipe pengawasan yang belum disampaikan oleh para ahli sebelumnya, diantaranya:

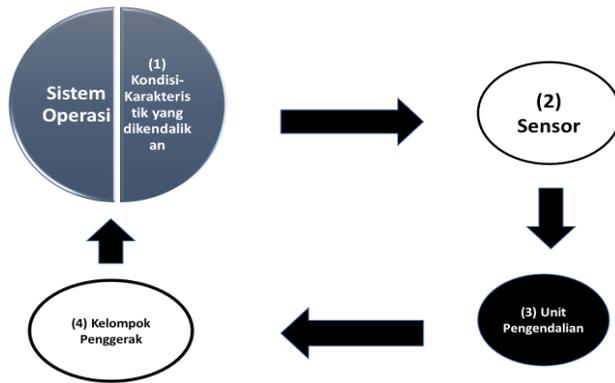
1. Pengawasan internal (*internal Kontrol*) adalah pengawasan yang dilakukan atasan kepada bawahan. Biasanya cakupan pengawasannya berkaitan dengan pelaksanaan tugas, kedisiplinan karyawan dan lain sebagainya, yang cenderung lebih luas.
2. Pengawasan eksternal (*external kontrol*), yaitu tipe pengawasan yang dilakukan oleh pihak luar, baik dilakukan secara formal maupun informal. Contohnya akuntan publik melakukan pemeriksaan keuangan.
3. Pengawasan formal. Yang dimaksud dengan pengawasan formal adalah pengawasan yang dilakukan oleh instansi atau pejabat resmi yang dilaksanakan secara intern maupun ekstern.
4. Pengawasan informal. Pengawasan informal atau sering juga disebut pengawasan konsumen adalah pengawasan atau penilaian yang dilakukan oleh masyarakat baik secara langsung maupun tidak langsung.
5. Pengawasan langsung, adalah pengawasan yang dilakukan sendiri secara langsung oleh manajer.
6. Pengawasan tidak langsung. Kebalikannya dari pengawasan langsung, maka pengawasan tidak langsung atau pengawasan jarak jauh adalah pengawasan yang dilakukan secara tidak langsung (;melalui laporan) dari bawahan kepada atasan.

## **G. Komponen Sistem Pengawasan**

Untuk membuat sistem pengawasan diperlukan beberapa komponen sistem. Komponen sistem yang dimaksud adalah:

1. Kondisi atau karakteristik yang diawasi
2. Instrument atau metode sensor untuk mengukur kondisi atau karakteristik yang diawasi/dikendalikan
3. Kelompok, unit, instrument kendali yang akan membandingkan data yang akan diukur dengan pekerjaan yang direncanakan dan mengarahkan mekanisme perbaikan untuk memenuhi kebutuhan
4. Kelompok atau mekanisme yang bergerak dan mampu mengadakan inovasi dalam sistem operasi (Siswanto, 2009).

Keempat komponen sistem pengawasan ini saling berinteraksi sebagaimana terlihat dalam bagan berikut.



Bagan. 101. Siklus Hubungan Elemen Pokok Pengawasan

Penjelasan dari bagan di atas sebagai berikut:

1. Elemen 1: kondisi yang dikendalikan, adalah elemen pertama yang berisikan kondisi dan arakteristik dari aktivitas yang akan dilakukan pengendalian
2. Elemen 2: instrument atau metode sensor untuk mengukur kondisi yang dikendalikan (: elemen 1) sehingga hal-hal yang kurang mendukung tercapainya tujuan dan aktivitas yang telah ditetapkan dapat diadakan penyaringan seperlunya.
3. Elemen 3: unit pengendalian. Dalam hal ini berisi penentuan kebutuhan untuk mengambil tindakan perbaikan dan penyampaian informasi yang benar, penyimpangan yang diperbolehkan dari rencana merupakan kebiasaan yang diharapkan. Manakala penyimpangan diketahui, informasi disampaikan guna mengambil tindakan perbaikan seperlunya. Tindakan perbaikan selama pekerjaan dijalankan adalah salah satu karakteristik pengendalian yang baik.
4. Elemen 4: kelompok penggerak, adalah implementasi tindakan perbaikan. Jenis instrument dan metode untuk mengarahkan masukan perbaikan di dalam sistem operasi memiliki berbagai macam bentuk variasi. Bentuknya bisa berupa alat pengendali elektronik maupun seseorang yang diberikan tugas untuk mengerjakan kembali karena produk yang dihasilkan tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan (Siswanto, 2009).

## H. Prinsip-Prinsip Pengawasan

Pengawasan yang baik dan efektif relative akan dicapai jika memenuhi prinsip-prinsip pengawasan. Prinsip-prinsip yang dimaksud adalah:

1. Pengawasan harus berlangsung terus-menerus bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan atau pekerjaan
2. Pengawasan harus menemukan, menilai dan menganalisis data tentang pelaksanaan pekerjaan secara objektif
3. Pengawasan bukan semata-mata untuk mencari kesalahan tetapi juga untuk menemukan kelemahan dalam pelaksanaan pekerjaan
4. Pengawasan harus memberikan bimbingan dan mengarahkan untuk mempermudah pelaksanaan pekerjaan dalam pencapaian tujuan
5. Pengawasan tidak menghambat pelaksanaan pekerjaan tetapi harus menciptakan efisiensi
6. Pengawasan harus fleksibel
7. Pengawasan harus berorientasi pada rencana dan tujuan yang telah ditetapkan
8. Pengawasan dilakukan terutama pada tempat-tempat strategis atau kegiatan-kegiatan yang sangat menentukan atau *control by exception*
9. *Pengawasan* harus membawa dan mempermudah melakukan Tindakan perbaikan (Silalahi, 2007).

## I. Pengawasan Efektif

Pengawasan yang berhasil adalah pengawasan yang efektif. Untuk mengetahui apakah pengawasan yang dilakukan efektif atau tidak, bisa diidentifikasi dari kemunculan indikator pengawasan efektif.

Indikator pengawasan yang efektif antara lain adalah *accurate, timely, objective and comprehensible, Fokused on strategik kontrol points, eonomomicallyrealistic, organizationally realistic, coordinated with the organization's work flow, flexible, prescriptive and operational, accepted by organization members* (Siswanto, 2009).

Penjelasan dari masing-masing indikator bisa ditemukan di bawah ini.

1. *Accurate* (akurat). Informasi yang diperoleh dari proses pengawasan harus akurat, jika tidak maka akan berimplikasi keputusan manajemen untuk mengambil tindakan perbaikan malah kegagalan yang diperoleh.
2. *Timely* (tepat waktu). Perbaikan harus dilakukan dalam waktu tepat
3. *Objective and Comprehensible* (objektif dan komprehensif). Informasi yang dihasilkan dalam pengawasan harus objektif sekaligus komprehensif sehingga akan membangun kesadaran bagi individu yang memperoleh umpan balik agar melalui tindakan perbaikan sesuai yang diperlukan.

4. *Focused on strategickontrol point* (dipusatkan pada poin pengendalian strategis). Maksudnya, pengawasan hendaknya difokuskan pada aspek yang paling besar kemungkinannya akan terjadi penyimpangan dari standar atau yang akan menimbulkan kerugian paling besar, sehingga akan efektif untuk dilakukan perbaikan.
5. *Economically realistic* (secara ekonomi realistik). Pengawasan hendaknya dilakukan dengan menekan seminimum mungkin dari pemborosan sesuai kebutuhan yaitu pengeluaran hanya dilakukan jika untuk mencapai tujuan.
6. *Organizationally realistic* (secara organisasi realistik). Sistem pengawasan harus sesuai atau realistik dengan keadaan organisasi.
7. *Coordinated with the organization's work flow* (dikoordinasikan dengan arus pekerjaan). Sistem pengendalian harus dikoordinasikan dengan arus pekerjaan di semua level organisasi, sehingga ada jaminan bahwa semua pekerjaan yang dilaksanakan bisa berhasil dan informasinya juga bisa sampai kepada setiap orang yang memerlukannya.
8. *Flexible*. Pengawasan harus dilakukan secara fleksibel sehingga organisasi bisa bertindak untuk mengatasi perubahan yang cenderung merugikan dan sebaliknya bisa memanfaatkan peluang baru.
9. *Prescriptive and operational*. Pengawasan yang efektif harus bisa mengidentifikasi tindakan perbaikan apa yang perlu dilakukan setelah terjadi penyimpangan dari standar. Informasi juga harus sampai dalam bentuk yang dapat digunakan ketika informasi itu tiba pada pihak yang bertanggungjawab untuk mengambil tindakan perbaikan.
10. *Accepted by organization members* (diterima para anggota organisasi). Sistem pengawasan harus bisa diterima oleh semua anggota organisasi, sedangkan untuk bisa diterima maka sistem pengawasan harus bertalian dengan tujuan yang bermakna dan diterima juga.



## **BAB XII**

# **SEKILAS MANAJEMEN DI INDONESIA**

### **A. Pengantar**

Sebagai buku pengantar, maka buku ini mencoba mengambil contoh beberapa manajemen khusus yang sering dipraktikkan dalam organisasi apapun. Harapannya, pembaca akan bisa memperoleh gambaran lebih spesifik tentang bagaimana manajemen dikembangkan atau diterapkan dalam bidang tertentu, sehingga fungsi umum manajemen (yang disebut fungsi manajerial) juga biasanya (: karena tidak semuanya) mengalami perubahan nama fungsi sesuai dengan konteks bidang ilmunya. Fungsi inilah yang disebut dengan fungsi operasional. Artinya kalau fungsi operasional berarti sudah merujuk kepada fungsi khusus manajemen khusus. Adapun manajemen khusus yang dimaksud dalam konteks pembahasan bab ini adalah manajemen sumber daya manusia (*MSDM/human resources management*), manajemen strategik, manajemen mutu dan manajemen pembiayaan Pendidikan. Dengan membicarakan manajemen khusus ini, maka akan diperoleh gambaran tentang fungsi operasionalnya, bukan fungsi manajerialnya.

### **B. Manajemen Sumber Daya Manusia**

#### **1. Mengetahui SDM Organisasi Pendidikan**

Untuk bisa mengetahui secara tepat Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang ada dalam suatu organisasi, maka penting sekali mengenali jenis atau ragam dari SDMnya. Demikian pula dalam konteks organisasi Pendidikan (: Lembaga Pendidikan), sehingga pada sub bab ini dimulai dengan mengenali lebih dulu ragam SDM yang ada di organisasi Pendidikan (Pendidikan dasar dan menengah).

Sumber daya manusia (SDM) yang ada dalam organisasi pendidikan secara umum bisa diklasifikasikan menjadi 3 besar, yaitu: siswa, guru (pendidik) dan

tenaga kependidikan. Siswa sebagai SDM pertama, karena kedudukannya yang sangat penting dalam organisasi pendidikan sekaligus sebagai pelanggan utama, maka pembicaraan tentang siswa sudah dikembangkan sedemikian rupa menjadi disiplin ilmu sendiri yaitu manajemen kesiswaan atau manajemen peserta didik atau *pupil administration* atau *pupil management*. Dalam tulisan ini manajemen kesiswaan tidak akan dibahas.

Tulisan ini hanya akan membahas SDM yang berbentuk tenaga pendidik dan tenaga kependidikan sebagai dua jenis terakhir dari SDM di sekolah. Pembicaraan akan dimulai dengan mengenal siapa saja yang masuk ke dalam kategori tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan.

*Pertama.* Tenaga Pendidik. Tenaga pendidik atau yang disebut guru menurut UU Guru dan Dosen N0 14 tahun 2005 pasal 1 “Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah”.

Ragam guru bisa diklasifikasikan ke dalam guru dan konselor. Keberadaan guru secara khusus diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional N0 16 tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi dan Kompetensi Guru. Kualifikasi akademik guru dari RA sederajat sampai SMA/ sederajat adalah S1, sedangkan kompetensi guru ada empat yaitu: 1) kompetensi pedagogik, 2) Kompetensi Profesional, 3) kompetensi Peribadi dan 4) Kompetensi Sosial. Khusus Guru Pendidikan Agama Islam ditambahkan dua kompetensi lagi yaitu kompetensi religius dan kompetensi *leadership/managerial*.

Sebagaimana guru, maka keberadaan konselor juga diatur secara tersendiri dalam permendiknas N0 27 tahun 2008 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Konselor. Menurut regulasi ini, kualifikasi akademik konselor dalam satuan pendidikan pada jalur pendidikan formal dan nonformal adalah: 1). Sarjana pendidikan (S-1) dalam bidang Bimbingan dan Konseling dan 2). Berpendidikan profesi konselor. Adapun kompetensi konselor sendiri juga ada empat yaitu: kompetensi pedagogik, professional, kepribadian dan sosial.

*Kedua.* Tenaga Kependidikan. Ragam tenaga kependidikan meliputi: 1) Pengawas sekolah, 2) Kepala sekolah, 3) Administrasi sekolah, 4) Tenaga laboratorium dan 5) Tenaga perpustakaan.

*Pengawas sekolah.* Sesuai Permendiknas No.12 Tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah, maka standar seorang pengawas adalah 1) untuk pengawas TK harus berasal dari S1 kependidikan atau D-IV serta memiliki pengalaman mengajar, sedangkan untuk pengawas SD-SMA, tamatan S2 kependidikan sesuai rumpun ilmunya dan memiliki pengalaman mengajar juga. Adapun untuk kompetensi pengawas meliputi: 1) kompetensi kepribadian, 2) kompetensi supervisi managerial, 3) kompetensi supervisi akademik, 4) kompetensi evaluasi pendidikan, 5) kompetensi penelitian pengembangan, dan 6) kompetensi sosial.

*Kepala sekolah.* Sesuai Permendiknas N0 13 tahun 2007 tentang standar kompetensi kepala sekolah, maka kepala sekolah semestinya memiliki 5 kompetensi, yaitu; kompetensi manajerial, kewirausahaan, supervisi, kepribadian dan sosial. Dengan kualifikasi S1 atau D-IV kependidikan dan non kependidikan, serta pengalaman mengajar minimal 5 tahun.

*Administrasi sekolah.* Permendiknas nomor 24 tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah. Tenaga administrasi sekolah/madrasah sendiri dibedakan menjadi beberapa jenis, yaitu: kepala tenaga administrasi sekolah/madrasah, pelaksana urusan (seperti: Urusan Administrasi keuangan, kepegawaian, sarana prasarana sekolah, hubungan sekolah dan masyarakat, persuratan dan pangarsipan, kesiswaan, kurikulum, dan umum untuk SD/MI) dan petugas layanan khusus (: penjaga sekolah, tukang kebun, petugas kebersihan, pengemudi dan pesuruh), yang masing-masing memiliki persyaratan kualifikasi dari SMA sampai dengan S1.

*Tenaga laboratorium.* Permendiknas No 26 tahun 2008 tentang Standar Tenaga Laboratorium Sekolah, di dalamnya mengatur tentang ragamnya sekaligus kualifikasinya, seperti: Kepala Laboratorium (S1 atau D4), Teknisi (D2), **Laboran** (D-1).

*Tenaga perpustakaan.* Keberadaannya diatur dalam Permendiknas N0.25 tahun 2008, bahwa standar tenaga perpustakaan terdiri dari 1) **kepala** Perpustakaan (S1 atau D4 pendidikan atau D2 non kependidikan dan 2) **tenaga** perpustakaan (SMA).

## 2. MSDM: Pengertian, Tujuan, Urgensi, Fungsi dan Kontribusi

### a. Pengertian MSDM

Penjelasan mengenai definisi atau pengertian MSDM banyak dikemukakan oleh para ahli, diantaranya:

- 1) Lyold L. Byars and Leslie W. Rue. *Human resource management (HRM) encompasses those activities designed to provide for and coordinate the human resources of an organization*. Intinya menyatakan bahwa MSDM meliputi aktivitas-aktivitas yang dirancang untuk **menyediakan** dan **mengkoordinir** SDM dari suatu organisasi (Byars and Rue, 1991).
- 2) Randall S. Schuler dan Stuart A. Youblood. *Effective Personnel Management (EPM) is the recognizing of the importance of a company's work force as vital human resources and the utilization of several function and activities to ensure that they are used effectively and legally for the benefit of the individual, the organization and society* (Schuler and Youngblood, 1996). Jadi, manajemen personel efektif adalah menyangkut pentingnya **kekuatan** kerja SDM perusahaan dan **pemanfaatan** beberapa fungsi dan aktivitas untuk memastikan mereka digunakan secara efektif dan legal demi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat)
- 3) David A. Decenzo dan Stephen P. Robbins. *Human resource management is the part of the organization that is concerned with the "people" dimension. HRM can be viewed in one of two ways. First, HRM is a staff, or support function in the organization. Its role to provide assistance in HRM matters to line employees, or those directly involved in the producing the organization's goods and services. Second, HRM is a function of every manager's job* (Decenzo and Robbins, 1999). (MSDM adalah bagian dari organisasi yang berkaitan dengan dimensi orang. MSDM dapat dipandang dalam dua cara. **Pertama**, MSDM adalah suatu **staff atau fungsi yang mendukung organisasi**. Perannya untuk menyediakan bantuan dalam hal-hal yang berkaitan dengan pegawai di dalam MSDM, atau yang terlibat langsung dalam memproduksi barang atau jasa organisasi. **Kedua**, MSDM **merupakan fungsi dari setiap pekerjaan manajer**).

- 4) Malayu S.P Hasibuan. MSDM adalah **ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan** tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.
- 5) Edwin B.Flippo. Manajemen personalia adalah **perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan**, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu karyawan dan masyarakat
- 6) A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. MSDM merupakan suatu **perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan** terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. MSDM merupakan suatu **pengelolaan dan pendayagunaan** sumber daya yang ada pada individu (pegawai)
- 7) Umi Zulfa. MSDM adalah kegiatan yang berkaitan dengan cara **memperoleh, cara menggunakan dan mempertahankan** SDM dalam suatu organisasi agar bisa diberdayakan oleh organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Zulfa, 2013).

#### **b. Tujuan dan Urgensi MSDM**

Tujuan umum MSDM ialah meningkatkan **kontribusi produktif** orang-orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggungjawab secara strategis, etis dan sosial (Rivai dan Sagala 2005). Dengan tujuan tersebut, MSDM akan mengubah SDM menjadi human capital dengan indikator terwujudnya kontribusi produktif dari SDM tersebut bagi kinerja organisasinya.

Senada dengan tujuan MSDM, maka urgensi MSDM juga tampak dari kemampuan MSDM untuk:

- 1) MSDM memfasilitasi terbentuknya kinerja organisasi.
- 2) MSDM merupakan patner bisnis organisasi yang menentukan kesuksesan organisasi.
- 3) MSDM merupakan representasi dari para SDM organisasi yang akan memberikan kontribusi besar dalam menentukan keberhasilan point a dan b.

### c. Fungsi MSDM

Sebagaimana batasan tentang MSDM, maka pendapat tentang fungsi operatif MSDM juga banyak dikemukakan oleh para ahli.

1. Menurut Lunenburg dan Ornstein (2006), fungsi-fungsi MSDM atau tepatnya fungsi operatif MSDM antara lain: a) *Human resource planning* b) *Recruitment*, c) *Selection*, d) *Professional development*, e) *Compensation and* f) *Performance Appraisal*
2. Demikian juga dengan **Schuller and Youngblood** (1996: 6-7), fungsi MSDM terdiri dari: a) *Planning*, b) *Staffing*, c) *Appraising employee behavior*, d) *Compensating employee behavior*, e) *Training and career management*, f) *Improving the work environment*, and g) *Establishing and maintaining effective work relationships*.
3. Umi Zulfa, Fungsi MSDM meliputi: a) Perencanaan SDM, b) Rekrutmen, c) Seleksi, d) Pelatihan dan Pengembangan SDM, e) Kompensasi dan f) Pengukuran dan Penilaian Kinerja (Zulfa, 2013).

Untuk mengetahui detail dari fungsi-fungsi MSDM di atas bisa dibaca dalam ketiga rujukan di atas.

### d. Kontribusi Praktik MSDM Bagi Peningkatan Kinerja Organisasi Pendidikan

Tujuan MSDM untuk mewujudkan kontribusi produktif SDM bagi organisasi banyak memiliki bukti. Banyak studi yang membuktikan hal demikian, baik dalam konteks praktik MSDM secara komprehensif maupun studi parsial dari bagian fungsi operasional MSDM. Berikut disajikan contoh hasil studi yang dimaksud.

Dalam *African Journal of Business & Management* (AJBUMA) Volume 1 tahun 2010, laporan penelitian yang dilakukan Nyaoga, Simeon, dan Magutu di Perguruan Tinggi di Kenya khususnya di Kabarak University menunjukkan hasil bahwa tercapai tidaknya tujuan MSDM sangat bergantung kepada keefektifan praktik penilaian dan pengukuran kinerja SDM (Nyaoga, Simeon and Magutu, 2010). Penelitian ini menunjukkan bahwa berjalan tidaknya salah satu fungsi MSDM yaitu pengukuran dan penilaian kinerja SDM akan mempengaruhi semua komponen fungsi dan tujuan MSDM. Tentu saja jika hal ini terjadi maka akan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi itu sendiri

## C. Manajemen Strategik

### 1. Pengertian Manajemen Strategik

Manajemen strategik merupakan salah satu jenis manajemen yang menjadi pilihan favorit untuk diterapkan hampir di semua organisasi, apalagi di tengah situasi kompetisi yang semakin mengglobal seperti sekarang ini. Banyak pula para ahli yang membahas tentang manajemen strategik, dimulai dari memahami pengertian manajemen strategic berikut ini.

- a. David J Hunger and Thomas L.Wheelen. menurut mereka, “*Strategik management is that set of managerial and actions that determinate the longterm performance of corporation. It includes strategy formulation, strategy implementation and evaluation*” (L.Wheelen, 1996). Secara sederhana bisa dipahami bahwa manajemen strategik adalah serangkaian keputusan manajerial dan kegiatan-kegiatan yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang. Kegiatan itu terdiri dari formulasi/perumusan strategi, implementasi dan evaluasi strategi.
- b. Jauch, manajemen strategik adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan (Akdon, 2007).
- c. David. Menurutnya manajemen strategik adalah seni dan ilmu dari formulasi strategi, implementasi dan evaluasi pengambilan keputusan lintas fungsional yang memungkinkan organisasi mencapai sasarannya (Hidayati, 2018)

Dari beberapa definisi di atas, inti dari manajemen strategic yang harus dipahami menurut Prof Akdon (2007: 8) adalah:

- a. Manajemen strategik pada intinya adalah memilih alternatif strategik yang terbaik bagi organisasi dalam segala hal untuk mendukung gerak usaha organisasi
- b. Organisasi harus melaksanakan manajemen strategik secara terus-menerus dan harus fleksibel sesuai tuntutan kondisi di lapangan.

Berdasarkan kajian definisi/batasan dan inti manajemen strategik di atas, maka manajemen strategik secara sederhana bisa dipahami sebagai kegiatan yang dilakukan leader/manajer untuk membuat keputusan strategis melalui tahapan perumusan strategi, pelaksanaan strategi dan evaluasi strategi.

## 2. Urgensi Strategi Dalam Manajemen

Dalam manajemen strategik ada satu kata kunci yang sangat penting sekaligus menunjukkan derajat posisinya dalam pembahasan ini, yaitu strategi. Tanpa memahami strategi maka akan sulit untuk bisa memahami sekaligus mengambil manfaat dari manajemen strategik.

Pentingnya strategi dalam manajemen organisasi khususnya manajemen strategik, karena hal-hal sebagai berikut:

- a. Untuk memberikan arah yang jelas pada semua jajaran manajemen dalam perusahaan/organisasi.
- b. Agar manajer berpikir jauh ke depan dengan kreatif (bukan hanya hal-hal yang bersifat rutin sehingga melupakan pemikiran jangka panjang).
- c. Memaksa manajer untuk mengantisipasi dan meramalkan faktor eksternal yang rumit dan tidak pasti
- d. Dengan menyusun strategi, para manajer untuk dapat berkomunikasi dengan jelas satu dengan yang lain. Strategi dapat menyatukan pandangan yang berbeda dari setiap manajer dan departemen dalam perusahaan.
- e. Perusahaan selalu dihadapkan dengan situasi persaingan. Kalau Tidak mampu untuk mengantisipasi ke depan, maka akan ketinggalan dengan para pesaing (Suci, 2015: 4-5).

Dengan alasan-alasan inilah maka organisasi apapun membutuhkan manajemen strategik. Kemudian, strategi macam apa yang diperlukan dalam manajemen strategik? Yaitu strategi yang setidaknya memiliki sifat-sifat sebagai berikut:

- a. Strategi merupakan *long range planning*. Strategi adalah suatu perencanaan jangka panjang yaitu merupakan perencanaan yang strategik atau menunjukkan arah perusahaan atau organisasi.
- b. Strategi harus bersifat *general plan*. Dalam hal ini strategi harus bersifat umum dan berlaku untuk seluruh bagian dalam perusahaan ataupun dalam organisasi.
- c. Strategi harus komprehensif. Strategi harus melibatkan seluruh bagian di dalam perusahaan atau organisasi seperti: bagian pemasaran, bagian keuangan, bagian produksi, bagian SDM, SIM, bagian manajemen akuntansi dan lain sebagainya yang ada dalam perusahaan/organisasi.

- d. Strategi harus *integrated*. Diharapkan dengan strategi maka dapat menyatukan pandangan seluruh bagian dalam perusahaan.
- e. Strategi harus eksternal. Suatu hal yang sangat penting dalam strategi harus mempertimbangkan lingkungan eksternal perusahaan atau organisasi baik stakeholder ataupun lingkungan makro.
- f. Strategi harus bisa diadaptasikan pada lingkungan. Dengan mempertimbangkan baik lingkungan internal ataupun eksternal diharapkan strategi bisa diadaptasikan pada lingkungannya, maka dari itu sangatlah penting melakukan analisa lingkungan (Suci, 2015:5-6).

### 3. Sasaran Manajemen Strategik

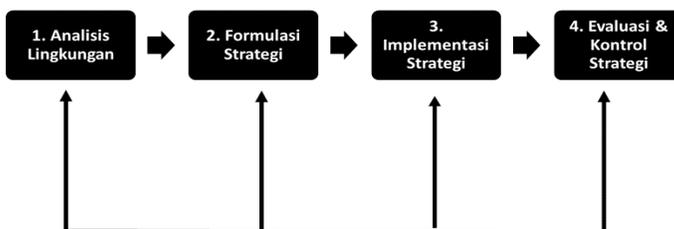
Sasaran yang akan dicapai manajemen strategik adalah:

- a. Meningkatnya kualitas organisasi
- b. Meningkatnya Efisiensi penganggaran
- c. Penggunaan sumber daya
- d. Meningkatnya kualitas evaluasi program dan pemantauan kerja serta
- e. Meningkatnya kualitas pelaporan (Akdon, 2007: 79).

Jika kelima sasaran tersebut telah dicapai oleh manajemen maka praktik manajemen strategik sudah bisa dikatakan sebagai praktik manajemen strategik yang berhasil.

### 4. Tahapan Manajemen Strategik

Implementasi manajemen strategik bisa dilakukan melalui tahapan -tahapan yang meliputi: analisis lingkungan (IFAS dan EFAS), formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi serta kontrol strategi (Hunger and Wheelen, 1996).



Bagan.102. Proses Manajemen Strategik

- a. Analisis lingkungan. Analisis lingkungan merupakan proses identifikasi atas lingkungan internal maupun eksternal organisasi. Hasil analisis internal

(Analisis Lingkungan Internal atau ALI) adalah diperolehnya data atau informasi yang keberkaitan dengan kekuatan dan kelemahan organisasi (*Strenght and Weaknesses*), sedangkan hasil analisis eksternal (Analisis Lingkungan Eksternal atau ALE) berupa peluang dan ancaman organisasi (*Opportunity and Treath*). Proses ini akan menghasilkan data analisis SWOT yang berguna untuk menyusun strategi (tahap kedua).

- b. Formulasi strategi. Formulasi strategi atau perumusan strategi merupakan jalan yang ditempuh untuk mencapai sasaran yang sudah ditetapkan. Proses ini dilakukan dengan memanfaatkan hasil analisis lingkungan. Manajemen kemudian menetapkan beberapa strategi berdasarkan pembobotan pada masing-masing aspek SWOT tersebut. Manajer/leader juga pada akhirnya harus memilih sekian banyak alternative strategi yang telah dihasilkan. Pilihan strategi inilah yang sesungguhnya berkaitan dengan pengambilan keputusan.
- c. Implementasi strategi. Strategi yang telah ditentukan pada langkah kedua, selanjutnya diimplementasikan oleh manajemen dalam aktivitas tahunan sampai jangka panjang.
- d. Evaluasi dan Kontrol. Untuk mengetahui keberhasilan langkah ketiga, manajemen perlu melakukan evaluasi dan kontrol. Artinya manajemen perlu memastikan apakah sasaran bisa dicapai melalui strategi yang sudah dipilih atau tidak. Dalam melakukan evaluasi, Wheelen dan Hunger menetapkan Langkah-langkahnya, yaitu: 1) menetapkan apa yang dikontrol, 2) menetapkan standar kinerja, 3) ukuran kinerja aktual, 4) membandingkan kinerja aktual dengan standar dan 5) mengambil langkah koreksi.

Tahapan manajemen strategik menunjukkan proses manajemen strategik, sedangkan proses manajemen hakikatnya adalah aktivitas manajemen dan aktivitas manajemen sama dengan fungsi manajerial/operasional manajemen sebagaimana sudah dikaji dalam sub bab awal tentang fungsi manajemen. Hal ini berarti juga bahwa proses manajemen strategik sama dengan aktivitas manajemen strategik, dan aktivitas-aktivitas manajemen strategik sama dengan fungsi-fungsi manajemen strategik. Berdasarkan hal inilah maka bisa disimpulkan bahwa manajemen strategik memiliki fungsi-fungsi operasional yang berjumlah 4, yaitu:

- a. Fungsi Analisis lingkungan manajemen
- b. Fungsi Formulasi atau perumusan strategi

- c. Fungsi Implementasi strategi dan
- d. Fungsi Evaluasi dan kontrol

## 5. Kajian Penelitian

Penelitian Andriani Lestari dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif dan Komitmen Organisasi terhadap efektivitas Implementasi Rencana Strategik pada MA Di Kabupaten Sukabumi Jawa Barat menunjukkan hasil sebagai berikut: a) kepemimpinan partisipatif berada pada kategori sangat tinggi, b) komitmen organisasi berada pada kategori sangat tinggi, c) efektifitas implementasi renstra berada pada kategori sangat tinggi, d) kepemimpinan partisipatif berpengaruh terhadap efektifitas implementasi renstra, d) komitmen organisasi berpengaruh terhadap efektifitas implementasi renstra, dan e) kepemimpinan partisipatif dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh terhadap efektifitas implementasi renstra (Lestari, 2016: 114-129).

Yang menarik dari hasil penelitian di atas adalah rencana strategik sebagai bagian dari pelaksanaan manajemen strategik membutuhkan kepemimpinan yang sesuai dengan jenis organisasinya (MA), karakteristik dari followernya. Artinya sebagai apapun Renstra yang dihasilkan dari fungsi manajemen strategik tidak akan memberikan kontribusi maksimal jika tidak didukung oleh faktor kepemimpinan.

## D. Manajemen Mutu

### 1. Definisi Manajemen Mutu

Menurut Edward Sallis (Sallis, 2005) Manajemen Mutu Terpadu (MMT) atau *Total Quality Management* (TQM) adalah manajemen yang mencakup falsafah dan metode yang membantu organisasi memanej perubahan dan mengatur agenda peningkatan mutu produk atau jasa yang mereka hasilkan/tawarkan untuk menjawab tuntutan pelanggan.

### 2. Konsep Mutu: Falsafah dan Metode

Istilah Manajemen Mutu Terpadu (MMT) sebenarnya padanan dari terjemahannya Saliss dari *Total Quality Managemnt* (TQM). Tiga huruf ini dideskripsikan sebagai berikut:

- a. T = *Total* = Terpadu. T in TQM *dictates that everything and everybody in the organization is involved in the enterprise of continuous improvement* (segala benda/fasilitas dan setiap orang yang ada di organisasi dilibatkan dalam peningkatan yang berkelanjutan)
- b. Q = *Quality* = Mutu. Q in TQM *is total customer satisfaction which becomes the center of the all organization managers and their staff*” (total kepuasan pelanggan adalah fokus utama dari semua manager dan staf.)
- c. M = *Management*= Manajemen. M in TQM *means everyone in the institution whatever their status, position or role is the manager of their own responsibility*” (setiap orang dalam organisasi apapun status mereka, posisi atau peran mereka adalah menejer di bidangnya masing-masing) (Sutarto, 2015).

Demikian tinjauan istilah dan singkatan dalam TQM. Istilah ini sebenarnya berangkat dari adanya falsafah TQM. Adapun falsafah TQM adalah peningkatan mutu secara bertahap dan berkesinambungan (*incremental continuous quality improvement*) untuk memenuhi atau bahkan melampaui tuntutan mutu dari pelanggan.

Dalam memfasilitasi terpenuhinya mutu sesuai falsafah tadi, maka manajemen membutuhkan metode khusus yang disebut metode TQM (MMT). Metode MMT merupakan alat/teknik pengendalian mutu, yaitu cara untuk menelusuri penyebab dari sumber masalah mutu. Alat/teknik ini terdiri dari, antara lain, Diagram Pareto, Diagram Tulang Ikan, Diagram Alir, dan Skema Rumah Mutu (Sutarto, 2015).

Berdasarkan tinjauan asal singkatan MMT atau TQM di atas yang bisa dicari jejaknya berdasarkan falsafahnya, maka muncul pertanyaan berikut; lalu apa sesungguhnya mutu itu? Penelusuran tentang mutu sebagai sebuah konsep juga mengalami perkembangan pengertian dan batasannya. Berikut hasilnya:

- a. Mutu menurut **Edward Sallis**, mutu dalam percakapan sehari-hari sebagian besar dipahami sebagai sesuatu yang absolut, misalnya restoran yang mahal dan mobil-mobil yang mewah. Sebagai suatu konsep yang absolut, mutu sama halnya dengan sifat baik, cantik, dan benar; merupakan suatu idealisme yang tidak dapat dikompromikan. Dalam definisi yang absolut, sesuatu yang bermutu merupakan bagian dari *standar yang sangat tinggi* dan tidak dapat diungguli, sedangkan mutu yang relatif, dipandang sebagai suatu yang melekat pada sebuah produk yang sesuai dengan kebutuhan

pelanggannya. Untuk itu dalam definisi relatif ini produk atau layanan akan dianggap bermutu, bukan karena ia mahal dan eksklusif, tetapi ia *memiliki nilai* misalnya keaslian produk, wajar dan familiar (Sallis, 2005).

- b. **Joseph Juran**, menyatakan bahwa kualitas adalah *kecocokan penggunaan produk (fitness for use) untuk memenuhi kebutuhan* dan kepuasan pelanggan atau kualitas sebagai kesesuaian terhadap spesifikasi (Muhith, 2017).
- c. **W. Edwards Deming**, menyatakan bahwa kualitas adalah *kesesuaian dengan kebutuhan pasar* atau kualitas adalah apapun yang menjadi kebutuhan dan keinginan konsumen (Muhith, 2017)
- d. **Philip B. Crosby**, menyatakan bahwa kualitas adalah *conformance to requirement*, yaitu *sesuai dengan yang disyaratkan* atau distandarkan atau kualitas sebagai nihil cacat, kesempurnaan dan kesesuaian terhadap persyaratan (Muhith, 2017)
- e. **Feigenbaum**, menyatakan juga bahwa kualitas adalah *kepuasan pelanggan sepenuhnya (full customer satisfaction)* (Muhith, 2017)

Dari beberapa pendapat tersebut, M.Nasution menganalisis konsep mutu di atas dengan menggunakan tabel perbandingan berikut (Muhith, 2017):

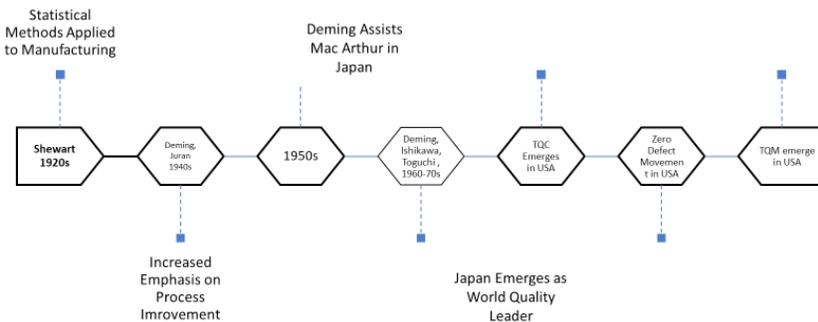
Tabel. 39. Perbandingan Konsep Mutu Menurut Para Pakar

No	Aspek	W. Edwards Deming	Joseph Juran	Philip B. Crosby
1	Definisi Kualitas	Suatu tingkat yang dapat diprediksi dari keseragaman & ketergantungan pada biaya yang rendah & sesuai dengan pasar	Kemampuan untuk digunakan ( <i>fitness for use</i> )	Sesuai dengan persyaratan
2	Tingkat tanggung jawab manajemen senior	Bertanggung jawab 94% atas masalah kualitas	Kurang dari 20% masalah kualitas karena pekerja	Bertanggung jawab untuk kualitas
3	Standar prestasi/motivasi	Kualitas memiliki banyak “skala”, sehingga perlu digunakan statistik untuk mengukur prestasi pada semua bidang; kerusakan nol sangat penting	Menghindari kampanye untuk melakukan pekerjaan yang sempurna	Kerusakan nol (zero defects)
4	Pendekatan umum	Mengurangi keanekaragaman dengan perbaikan berkesinambungan dan menghentikan inspeksi massa	Pendekatan manajemen umum terhadap kualitas, khususnya unsur manusia	Pencegahan, bukanlah inspeksi
5	Struktur	14 butir untuk manajemen	10 langkah perbaikan kualitas	14 langkah perbaikan kualitas

6	Pengendalian proses statistical (statistical process control)	Metode statistik untuk pengendalian kualitas harus digunakan	Merekendasikan SPC akan tetapi memperingatkan SPC dapat mengakibatkan Driven Approach	Menolak tingkat kualitas yang dapat diterima secara statistic
7	Basis perbaikan	Secara terus-menerus mengurangi penyimpangan; menghilangkan tujuan tanpa metode	Pendekatan kelompok proyek-proyek; menetapkan tujuan	Suatu proses, bukanlah suatu program, tujuan perbaikan
8	Kerjasama tim	Partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan dan memecahkan kendala antar departemen	Pendekatan tim dan gugus kendali mutu	Kelompok perbaikan kualitas dan dewan kualitas
9	Biaya kualitas	Tidak ada optimum perbaikan terus menerus	Quality is not free, terdapat suatu optimum	Cost of <i>non conformance</i> , <i>quality is free</i>
10	Pembelian dan barang yang diterima	Inspeksi terlalu terlambat; menggunakan tingkat kualitas yang dapat diterima	Masalah pembelian merupakan hal yg rumit sehingga diperlukan survei formal	Nyatakan persyaratan; pemasok adalah perluasan
11	Penilaian pemasok	Tidak, kritikal dari kebanyakan sistem	Ya, akan tetapi membantu pemasok memperbaiki	-
12	Hanya satu sourcing of supply	Ya	Tidak, dapat diabaikan untuk meningkatkan daya saing	-

### 3. Sejarah Manajemen Mutu

Awal kemunculan TQM hingga saat ini menunjukkan adanya perkembangan TQM, yang terangkum dalam bagan sejarah perkembangan TQM di bawah ini.



Bagan. 103. Sejarah Perkembangan TQM (diadaptasikan dari Sutarto, 2015)

1. 1920an. Pada masa perang dunia 1, pencetus ide TQM sebenarnya adalah para ahli manajemen mutu dari Amerika, tetapi tumbuh berkembang dimulai dari Jepang.
2. 1940 an. Deming, Fokus utamanya adalah meningkatkan proses perbaikan
3. 1950an. Sebagai pemenang Perang Dunia ke II, Amerika dan sekutu menurut *Marshall Plan* (Perjanjian Dunia), berkewajiban membantu negara yang dikalahkan khususnya Jepang. Untuk itu Eisen Hower mengutus banyak ahli manajemen mutu untuk berangkat ke Jepang dan salah satunya adalah Edward Deming, khususnya di bidang manufacture.
4. 1960-1970an. Keberhasilan Deming dan kawan-kawan (Ishikawa dan Toguchi) mengajarkan TQM di negeri Sakura tersebut menjadi pemicu universitas di Amerika yang kemudian meminta Deming untuk mengajarkannya di banyak perguruan tinggi disana.
5. *TQC emerge ini USA*. Deming mengajarkannya di banyak perguruan tinggi di AS dan berkembang di sana.
6. *Zero defect movement in USA*. TQM berkembang di AS dengan Gerakan zero defect.
7. *TQM emerge in USA*. TQM berkembang luas di AS bahkanjuga di negara sekutu Amerika seperti Inggris dan Perancis dan juga negara-negara di Asia, seperti Singapura.
8. *TQM global*. Saat ini manajemen kontemporer ini sudah dipelajari di banyak negara.

#### 4. Karakteristik dan Ajaran Utama Manajemen Mutu

Sebagai manajemen khusus, manajemen mutu memiliki karakteristik khusus yang membedakannya dengan manajemen pada umumnya. Berikut ditampilkan tabel perbandingan manajemen mutu dengan manajemen lainnya.

Tabel.40. Perbandingan Manajemen Mutu dan Manajemen Pada Umumnya

Ciri Manajemen Mutu	Ciri Manajemen secara Umum
Fokus pada pelanggan	Fokus pada kebutuhan internal
Fokus pada pencegahan masalah	Fokus pada deteksi masalah
Investasi sumberdaya	Fokus pada keuntungan
Memiliki strategi mutu	Kekurangan visi strategi mutu

Menyikapi komplain sebagai peluang untuk belajar	Menyikapi komplain sebagai gangguan
Mendefinisikan karakteristik mutu pada seluruh area/aspek organisasi	Tidak memiliki standar mutu yang jelas
Memiliki kebijakan dan rencana mutu	Tidak memiliki rencana mutu
Manajemen senior memimpin mutu	Peran manajemen dipandang sebagai salah satu pengekanan
Proses perbaikan mutu melibatkan setiap orang	Hanya melibatkan tim manajemen dalam masalah
Memiliki Fasilitator Mutu yang mendorong kemajuan proses	Tidak memiliki Fasilitator Mutu
Karyawan dianggap memiliki peluang untuk menciptakan mutu ~ kreativitas	Prosedur dan aturan yang baku adalah hal yang penting
Memiliki aturan dan tanggung jawab yang jelas	Tidak memiliki aturan & tanggung jawab yang jelas
Memiliki strategi evaluasi yang jelas dan sistematis	Tidak memiliki strategi evaluasi yang sistematis
Melihat mutu sebagai sebuah cara untuk meningkatkan kepuasan pelanggan	Melihat mutu sebagai sebuah cara untuk menghemat biaya
Rencana jangka Panjang	Rencana Jangka Pendek
Mutu dipandang sebagai bagian dari budaya	Memandang mutu sebagai inisiatif yang mengganggu
Meningkatkan mutu berada dalam garis strategi imperatif-nya sendiri	Memeriksa mutu dengan tujuan untuk memenuhi tuntutan agen-agen eksternal
Memiliki misi khusus	Tidak memiliki misi khusus
Memperlakukan kolega sebagai pelanggan	Memiliki budaya hirarkis

(Sutarto, 2015)

**Dari** 19 karakteristik MMT, maka ada 10 ajaran yang bisa difokuskan untuk diterapkan. Ajaran-ajaran utama MMT yang dimaksud adalah:

- a) Fokus pada Pelanggan. Organisasi dalam melaksanakan bisnisnya harus berorientasi pada mutu produk/jasa yang dihasilkan yang diinginkan pelanggan, baik pelanggan eksternal maupun pelanggan internal. Dalam hal ini ada pembagian mutu yang diinginkan pelanggan. Pelanggan eksternal menentukan mutu produk/jasa yang diharapkan, sedangkan pelanggan internal membantu menentukan mutu personil, proses, dan lingkungan yang diperlukan untuk menghasilkan produk/jasa yang diharapkan oleh pelanggan eksternal.
- b) Obsesi Mutu. institusi harus berobsesi untuk memenuhi bahkan melampaui standar mutu yang ditentukan tersebut. Ini artinya semua individu di

institusi pada semua level melakukan tugas dan kewajiban masing-masing dan berupaya bagaimana dapat bekerja lebih baik.

- c) Pendekatan Ilmiah. Manajemen dalam menentukan standar mutu, memantau kinerja dan menindaklanjuti hasil penilaian kinerja harus berdasarkan prosedur ilmiah, yaitu kumpulkan data, analisis baru membuat kesimpulan dan keputusan.
- d) Komitmen Jangka Panjang. Untuk mewujudkan mutu membutuhkan proses yang Panjang, mulai dari tahu akan mutu, sadar mutu, komitmen mutu dan budaya mutu. Jadi mutu tidak bisa diwujudkan secara instan.
- e) Kerja tim. Guna mewujudkan mutu, maka organisasi harus membentuk tim kerja internal, antar departemen, bahkan bekerjasama dengan pihak di luar organisasi yang masuk dalam kelompok stakeholder eksternal.
- f) Sistem Peningkatan Mutu Berkesinambungan. Mutu sifatnya licin dan sementara serta dinamis. Mutu saat ini tentu tidak relevan dengan masa depan. Oleh karena itu, organisasi perlu membuat sistem peningkatan mutu secara berkelanjutan. Capaian standar mutu yang telah ditentukan, dievaluasi dan dicapai harus dirubah dengan standar mutu yang baru, begitu seterusnya.
- g) Pendidikan dan Pelatihan. Mutu yang ditentukan pelanggan eksternal harus dikawal oleh pelanggan internal, salah satunya adalah SDM. Oleh karena itu SDM harus dididik dan dilatih agar sesuai dengan harapan manajemen untuk memberikan support dan layanan mutu.
- h) Kebebasan yang Terkendali. SDM diberi kebebasan untuk berinovasi menentukan standar mutu, mengawal prosedur mutu dan sebagainya. Artinya ada pemberdayaan SDM untuk praktik MMT yang baik.
- i) Penyatuan Tujuan. Setiap individu yang ada dalam organisasi memiliki tujuan masing-masing, tetapi tujuan tersebut tidak boleh mengalahkan tujuan organisasi. Situasi seperti ini yang memunculkan konflik. Dengan MMT maka semua kepentingan diarahkan untuk pencapaian satu tujuan, yaitu tujuan organisasi.
- j) Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan. Sebagaimana dijelaskan di depan, pelibatan dan pemberdayaan adalah ajaran utama dalam MMT. Keuntungan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan adalah: 1) keputusan partisipatif menjadi keputusan menjadi lebih baik dan 2) meningkatkan rasa

memiliki karyawan sehingga mereka secara internal akan lebih komitmen melaksanakan keputusan yang diambil bersama.

## 5. Tahapan Manajemen Mutu

Prosedur atau tahapan manajemen mutu bisa secara teknis dilakukan sebagaimana pendapat yang diajukan Sutarto (Sutarto, 2015: 249-). Menurutny ada 3 tahapan besar yang masing tahapan ketika dikembangkan kesemuanya menjadi 19 tahapan. Ketiga tahapan yang dimaksud adalah persiapan, perencanaan dan pelaksanaan. Ketiga atau ke 19 tahapan manajemen mutu yang dimaksud adalah sebagaimana tabel adaptasi berikut.

Tabel. 41. Tahapan Manajemen Mutu

TAHAPAN UTAMA	TAHAPAN PECAHAN (KEGIATAN)
I. PERSIAPAN	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pembentukan Komite Pengarah Manajemen Mutu (KPMT)</li> <li>2. Pengembangan Kapasitas KPMT</li> <li>3. Pelatihan KPMT.</li> <li>4. Perumusan Visi dan Prinsip Kerja</li> <li>5. Penyusunan Sasaran Umum</li> <li>6. Komunikasi dan Publikasi</li> <li>7. Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan</li> <li>8. Identifikasi Pendukung dan Penentang</li> <li>9. Penilaian Dasar Sikap Karyawan</li> <li>10. Survey Dasar Kepuasan Pelanggan</li> </ol>
II. PERENCANAAN	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Rencanakan Pendekatan Implementasi -PDCA</li> <li>12. Identifikasi Proyek Sistem Peningkatan Mutu</li> <li>13. Penentuan Komposisi Tim Proyek</li> <li>14. Pelatihan Tim Proyek</li> </ol>
III. PELAKSANAAN	<ol style="list-style-type: none"> <li>15. Aktifkan Tim Proyek</li> <li>16. Pemberian Umpan Balik kepada KPMT</li> <li>17. Terima Masukan Pelanggan</li> <li>18. Terima Masukan Karyawan</li> <li>19. Modifikasi Infrastruktur Sesuai Masukan</li> </ol>

## 6. Penyakit Penerapan Manajemen Mutu

Walaupun sejak awal TQM secara real mampu membuktikan kebermanfaatannya bagi kinerja organisasi, bukan berarti dalam penerapannya tanpa kendala. Yang berhasil adalah yang mampu mengatasi kendala atau mengobati penyakit kegagalan penerapan TQM.

Sebagai antisipasi supaya penerapan TQM tidak menemui kegagalan, berikut disajikan beberapa penyakit atau penyebab kegagalan implementasi *Total*

*Quality Management*, antara lain adalah:

- a. Delegasi dan kepemimpinan yang tidak baik
- b. Pembentukan tim yang tidak kompak
- c. Tidak memiliki pemahaman yang sama
- d. Tidak adanya budaya kerja baru yang lebih berkualitas
- e. Menggunakan pendekatan terbatas dan dogmatis
- f. Harapan yang berlebihan dan tidak realistis
- g. Tidak adanya pendampingan terhadap seluruh SDM dalam mengimplementasikan *Total Quality Management* (Muhith, 2017).

## 7. Kasus Penerapan TQM

TQM diciptakan, dimodifikasid, dikembangkan dan disempurnakan salah satunya adalah agar secara real bisa berkontribusi bagi keefektifan pencapaian tujuan organisasi. Guna memperoleh gambaran kebermanfaatn dari jenis manajemen ini, berikut disajikan beberapa hasil penelitian tentang penerapan TQM.

*Pertama.* Penelitian yang dilakukan oleh Said Alhudri<sup>1</sup> dan Meyzi Heriyanto, dengan judul Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Ranting Bangkinang, hasilnya menunjukkan bahwa ada pengaruh antara *total quality managemen* terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (persero) Ranting Bangkinang. Sedangkan nilai determinasi (pengaruh) antara *total quality management* terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (persero) Ranting Bangkinang menunjukkan pengaruh yang signifikan (Alhudri dan Heriyanto, 2015).

*Kedua.* Penelitian yang dilakukan di SMA oleh Masturi, Agus Ramdani dan Murtani dengan mengambil judul Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* (TQM) dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru di SMKN 3 Mataram menunjukkan hasil bahwa ada pengaruh yang signifikan antara penerapan TQM terhadap kinerja guru SMK Negeri 3 Mataram dengan besarnya kontribusi TQM terhadap kinerja guru adalah 99,00% (Masturi dkk, 2017). Hal ini berarti jika TQM diimplementasikan maka banyak aspek dari pengelolaan pendidikan yang bisa ditingkatkan kinerja dan mutunya. Dalam kasus ini berarti kinerja SDM Guru.

Berdasarkan contoh dua hasil penelitian tentang penerapan TQM, yang satu pada organisasi profit dan satunya pada organisasi nonprofit (Lembaga Pendidikan) ternyata mampu memberikan kontribusi produktif bagi organisasi yang menerapkannya. Pada kasus pertama dan kedua, secara kebetulan mengambil subyek berupa SDM organisasi (karyawan dan guru), terbukti secara meyakinkan/signifikan penerapan TQM mampu meningkatkan kinerja parsial SDM organisasi tersebut. Jika SDM organisasi meningkat kinerjanya maka juga akan memberikan pengaruh bagi peningkatan kinerja organisasinya. Intinya jika manajemen organisasi mau berubah, kinerjanya semakin bagus sehingga tujuan organisasi bisa tercapai secara efektif dan efisien, maka salah satu alternative strategi yang bisa digunakan adalah strategi penerapan TQM.

## **E. Manajemen Pembiayaan Pendidikan**

### **1. Pengertian Manajemen Pembiayaan Pendidikan**

Manajemen pembiayaan Pendidikan adalah penerapan manajemen keuangan dalam konteks Pendidikan. Dalam konteks ini berarti harus dipahami dulu tentang apa itu manajemen keuangan secara umum ataupun manajemen pembiayaan secara khusus dan tentang pembiayaan Pendidikan itu sendiri.

Pembiayaan pendidikan pada dasarnya adalah upaya pendistribusian benefit dan beban pendidikan yang harus ditanggung masyarakat (Cohn, 1979). Dalam pengertian ini, maka pembiayaan pendidikan berkaiatn dengan besaran uang yang dibelanjakan (anggaran), sumber uang yang diperoleh (sumber biaya) dan sasaran pembelanjaan (distribusi). Artinya pula, batasan yang diajukan Cohn mengisyaratkan adanya aktivitas atau fungsi operasional dari manajemen pembiayaan Pendidikan.

Secara lebih operasional lagi ada batasan tentang pembiayaan Pendidikan. Salah satu pakar pembiayaan Pendidikan di Indonesia adalah Prof. Dr. Nanang Fattah. Menurut beliau, pembiayaan pendidikan adalah sejumlah uang yang dihasilkan dan dibelanjakan untuk berbagai keperluan penyelenggaraan pendidikan yang mencakup gaji guru, peningkatan profesional guru, pengadaan sarana ruang belajar, perbaikan ruang, pengadaan peralatan, pengadaan alat-alat dan buku pelajaran, alat tulis kantor (ATK), kegiatan ekstrakurikuler, kegiatan pengelolaan pendidikan, dan supervisi pendidikan (Fatah, 2000: 23).

Selanjutnya menurut Arwildayanto dkk (2017, 2), manajemen keuangan dan pembiayaan lembaga pendidikan dapat diartikan sebagai rangkaian aktivitas mengatur keuangan lembaga pendidikan mulai dari perencanaan, penggalian sumber daya biaya, pembukuan, pembelanjaan, pengawasan dan pertanggungjawaban dan pelaporan keuangan lembaga pendidikan agar organisasi atau institusi pendidikan berjalan efektif dan efisien dalam melaksanakan fungsi memberikan layanan pendidikan yang berkualitas tinggi.

Berdasarkan pengertian pembiayaan pendidikan di atas sudah tampak adanya aktivitas manajemen keuangan, yaitu uang yang dihasilkan (; sumber darimana uang dihasilkan oleh manajemen) dan didistribusikan/dibelanjakan untuk kepentingan pengelolaan pendidikan. Oleh karena itu, maka batasan manajemen pembiayaan pendidikan secara sederhana bisa dipahami sebagai aktivitas yang dilakukan lembaga pendidikan dalam merencanakan dari mana sumber biaya diperoleh, pendistribusian atau pembelanjaan kebutuhan pengelolaan pendidikan baik yang bersifat jangka panjang, jangka pendek maupun rutin dan evaluasi atau kontrol atas keduanya.

## **2. Fungsi Manajemen Pembiayaan Pendidikan**

Manajemen pembiayaan pendidikan sebenarnya praktik manajemen dalam pembiayaan Pendidikan. Berangkat dari asumsi ini, maka pakar pembiayaan pendidikan ada yang mengemukakan fungsi atau aktivitas manajemen pembiayaan pendidikan sama dengan fungsi manajerial umum, dan sebaliknya ada yang sudah secara spesifik menyebutkannya dalam konteks fungsi operasional manajemen pembiayaan pendidikan. Untuk mengetahui ragam pendapat atas fungsi manajemen pembiayaan pendidikan berikut disajikan pendapat para pakar yang dimaksud.

- a) Menurut Nafarin, fungsi manajemen pembiayaan pendidikan sama dengan fungsi manajemen secara umum yaitu ada empat berupa: fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Fungsi perencanaan meliputi pengorganisasian dan penganggaran. Jika fungsi perencanaan merupakan proses menyusun rencana sehingga rencana merupakan hasil perencanaan dalam manajemen strategic di mana proses perencanaan ini meliputi perumusan strategi, perencanaan strategi, penyusunan program, dan penganggaran, maka berdasarkan hal ini penganggaran merupakan fungsi perencanaan dalam manajemen pembiayaan sebagai fungsi pertama tetapi merupakan fungsi/tahap keempat dalam sistem manajemen

strategis. Jadi, penganggaran (*budgeting*) adalah merupakan proses menyusun anggaran sehingga anggaran (budget) adalah hasil (bagian) dari penganggaran. Penganggaran ini untuk bisa dilaksanakan lembaga harus terlebih dahulu mengatur semua sumber daya yang dimilikinya (tidak hanya uang/biaya) agar Lembaga bisa membelanjakan (melaksanakan) sesuai anggaran/rencana. Kemudian lembaga melakukan evaluasi atas apa yang sudah dilaksanakan/dibelanjakan apakah sesuai dengan yang direncanakan/dianggarkan (Rahmadoni, 2018).

- b) Blocher dkk (Rahmadoni, 2018) mengemukakan fungsi manajemen biaya meliputi: manajemen strategik, perencanaan dan pengambilan keputusan, pengendalian manajemen dan operasional, dan penyusunan laporan keuangan.
- c) Suharsimi Arikunto juga mengajukan pendapat tentang manajemen pembiayaan pendidikan yang meliputi kegiatan yaitu: (1) *budgeting* (penyusunan anggaran); (2) *accounting* (pembukuan); dan (3) *auditing* (pemeriksaan) (Arikunto, 2008).

Jika diklasifikasikan secara sederhana dari beberapa informasi tersebut, maka fungsi manajemen pembiayaan pendidikan meliputi: perencanaan (*budgeting*/penganggaran), *accounting*/pembukuan dan atau pelaksanaan pendistribusian sesuai rencana dan *auditing*/pemeriksaan. Berikut dijelaskan dari masing-masing fungsi tersebut.

**a) Perencanaan (*budgeting*/penganggaran).**

Menurut Nanang Fattah (Fatah, 2002) perencanaan atau istilah yang digunakannya adalah penganggaran, didefinisikan sebagaimana kutipan berikut: “penganggaran merupakan kegiatan atau proses penyusunan anggaran (budget). Aktivitas *budgeting* menghasilkan budget. Budget sendiri merupakan rencana operasional yang dinyatakan secara kuantitatif dalam bentuk satuan uang yang digunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan lembaga dalam kurun waktu tertentu. Oleh karena itu, dalam anggaran tergambar kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan oleh suatu Lembaga”

Kegiatan yang ada dalam *budgeting* meliputi dua aspek, aspek pertama berkaitan dengan sumber pembiayaan atau sumber penerimaan itu akan

diperoleh dari mana saja dan aspek keduanya adalah pengalokasian atau direncanakan akan didistribusikan ke mana saja.

**b) *Accounting/pembukuan***

Accounting/pembukuan atau pengorganisasian dana pendidikan, merupakan aktivitas menerima dana dan menggunakannya sesuai yang direncanakan. Sumber penerimaan dana pendidikan yang baik adalah harus beragam, kaya, melimpah dan yang terpenting terus-menerus. Sumber-sumber yang biasanya diperoleh sekolah biasanya berasal dari: (1) pemerintah pusat (dana Bantuan Operasional Sekolah); (2) pemerintah pusat (blockgrant); (3) pemerintah propinsi; (4) pemerintah kota; (5) iuran komite sekolah (sumbangan masyarakat). Di luar itu bisa dari tax, zakat, infaq, shodakoh dan wakaf (Zulfa, 2013) sebagai alternatif sumber dana yang melimpah, kaya, dan *sustainable*. Sedangkan alokasi atau distribusi biaya pendidikan diperuntukkan untuk hal-hal seperti: (1) gaji guru dan karyawan; (2) belanja barang; (3) kegiatan pelajar; (4) kegiatan komite sekolah; (5) belanja pemeliharaan; (6) pengadaan pengembangan sekolah; dan (7) pengembangan sekolah sebagai RSBI meliputi: pencapaian akreditasi sekolah, kurikulum berstandar internasional, standar proses pembelajaran, pemenuhan tenaga kependidikan, dan lainnya. Ketujuh alokasi ini bisa diklasifikasikan sebagai biaya operasional/rutin dan pemeliharaan. Adapun untuk biaya investasi biasanya menjadi biaya yang harus disediakan lembaga penyelenggara pendidikan bukan pengelola lembaga Pendidikan yang diperuntukkan untuk penyediaan lahan, pembangunan prasarana pendidikan serta sarana pendidikan dan pembelajaran.

**c) *auditing/pemeriksaan atau pengawasan.***

Fungsi auditing atau pengawasan merupakan fungsi ketiga yang dilakukan untuk mengukur, membandingkan, menilai alokasi biaya dan tingkat penggunaannya. Pengawasan anggaran diharapkan dapat mengetahui sampai dimana tingkat efektivitas dan efisiensi dari penggunaan sumber-sumber dana yang tersedia. Pengawasan anggaran dilaksanakan untuk mengetahui tingkat kesesuaian antara biaya yang dialokasikan untuk setiap komponen dalam anggaran dengan realisasi anggaran (Fatah, 2002)

Pengawasan ini menurut Arikunto (Arikunto, 2008) dan (Rahmadoni, 2018) dilakukan dalam tiga kegiatan pokok (1) memantau (monitoring);

(2) menilai; dan (3) melaporkan hasil-hasil temuan. Kegiatan monitoring/memantau dilakukan terhadap kinerja aktual, baik dalam proses maupun hasilnya. Auditing senantiasa berkaitan dengan masalah keuangan dan mengandung makna bahwa dalam prosesnya perhatian dari pemeriksaan dititikberatkan pada aliran uang yang ada dalam organisasi. Aliran uang tersebut mencakup pertanggungjawaban penerimaan, penyimpanan dan pembayaran atau penyerahan uang yang dilakukan oleh bendaharawan kepada pihak-pihak yang berwenang.

Keseluruhan fungsi manajemen pembiayaan jika dilaksanakan secara akuntabel menunjukkan adanya praktik manajemen pembiayaan pendidikan yang akuntabel juga. Berdasarkan hasil penelitian Fahrurrozi maka indikator praktik manajemen pembiayaan pendidikan yang akuntabel adalah:

Pertama. Indikator akuntabilitas fungsi budjeting antara lain: (1) penyusunan anggaran dan belanja dilakukan oleh tim, (2) rapat tim dihadiri oleh semua unsur, (3) penyusunan anggaran dan belanja didasarkan atas analisis kebutuhan, (4) penentuan skala prioritas yang berorientasi pada mutu, (5) sumber dana yang variatif dan (6) alokasi anggaran untuk peningkatan mutu pendidikan.

Kedua. Fungsi accounting yang akuntabel memiliki indikator seperti: (1) anggaran dan belanja disosialisasikan kepada warga organisasi/sekolah, (2) pelaksanaan anggaran dan belanja sesuai dengan yang direncanakan, (3) ada buku kontrol pemasukan, (4) ada buku kas/pembukuan keuangan, (5) SPJ dilengkapi dengan bukti-bukti yang sah dan (6) ada berita acara pemeriksaan administrasi keuangan.

Ketiga. Indikator akuntabilitas fungsi auditing antara lain: (1) pengelolaan keuangan dilaporkan kepada pihak-pihak terkait seperti yayasan, pemerintah, guru, komite dan wali siswa secara periodik, dan (2) pertanggungjawaban keuangan sekolah dilaporkan secara terbuka dalam rapat pleno komite (Fahrurrozi, 2012).

### **3. Hasil-hasil Penelitian**

Penelitian yang dilakukan Ulpha Lisni Azhari dan Dedy Achmad Kurniady dengan judul Manajemen Pembiayaan Pendidikan, Fasilitas Pembelajaran dan Mutu Sekolah yang mengambil di SMP N dan Swasta sub-rayon 1 di Kabupaten

Bandung Barat. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh manajemen pembiayaan pendidikan dan fasilitas pembelajaran terhadap mutu sekolah secara bersama-sama memberikan pengaruh yang kuat dan signifikan. Berdasarkan temuan tersebut maka direkomendasikan untuk sekolah agar memperhatikan tahapan manajemen pembiayaan pendidikan terutama pada saat perencanaan dan pengawasan pembiayaan. Sedangkan pada prinsip pemanfaatan fasilitas perlu diperhatikan efisiensi terhadap penggunaan fasilitas pembelajaran agar dapat mencapai tujuan pembelajaran dan meningkatkan mutu sekolah (Kurniady, 2016).

Hasil penelitian Umi Zulfa telah mengembangkan model konseptual yang berkaitan dengan g manajemen pembiayaan pendidikan khususnya manajemen sumber pembiayaan pendidikan baru berupa (fungsi budgeting). Hasilnya adalah model ini sebagai alternatif model pembiayaan baru yang bisa menyediakan sumber pembiayaan Pendidikan yang kaya, melimpah dan tersedia secara terus menerus berupa Ziswa (zakat, infaq, shodaqoh, dan wakaf) yang ditemukan berdasarkan konsep *school -levy* atau *school tax levies* yang ada dalam praktik pembiayaan pendidikan di AS (Zulfa, 2012). Sumber pembiayaan yang sudah ditemukan tersebut (: fungsi Budgeting) selanjutnya bisa didistribusikan (Fungsi Actuiting/ Accounting) untuk beberapa komponen pembiayaan pendidikan sesuai dengan syarat peruntukkan dari manajemen Ziswa tersebut (Zulfa, 2013), sebagaimana yang tampak dalam tabel berikut.

Tabel. 42. Sumber Pembiayaan dan Distribusinya Berbasis Ziswa

Sasaran/Kelompok Penerima	Sumber Biaya Pendidikan	Distribusi Biaya Pendidikan
Fakir	Zakat al Mal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Biaya individu/operasional peserta didik</li> <li>▪ Guru, jika honor yang ada tidak mencukupi</li> </ul>
Miskin	Zakat al mal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Biaya individu/operasional peserta didik Fisabilillah Zakat al mal</li> </ul>
Fisabilillah	Zakat al mal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Guru yang tidak dibayar</li> </ul>
Sekolah /warga sekolah	Infaq	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Biaya investasi dan operasional yang bermutu</li> </ul>
Miskin	Shodakoh	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Biaya individu/ terutama siswa miskin</li> </ul>
Sekolah/warga sekolah	Wakaf	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Biaya investasi, operasional dan pribadi</li> </ul>

Dari hasil penelitian pertama menunjukkan bahwa praktik manajemen pembiayaan pendidikan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap

kualitas sarana prasarana, kemudian memberikan dampak pula bagi mutu pembejaran dan mutu sekolah. Penelitian berikutnya memberikan alternatif agar pelaksanaan manajemen pembiayaan pendidikan memperoleh sumber pemasukan yang kaya, melimpah dan sustainable, sehingga kontribusinya bagi peningkatan mutu sarana prasarana pendidikan, mutu SDM, mutu pembelajaran dan pada akhirnya mutu sekolah akan semakin besar.

## DAFTAR PUSTAKA

- A. Gustina, A. H. (2008). Jaringan Komunikasi Dan Peran Perempuan Dalam Mempertahankan Budaya Rudat (Studi Pada Masyarakat Desa Negeri Katon, Kecamatan Negeri). *Jurnal Komunikasi Pembangunan, Februari 2008, Vol. 06, No. 1*, <https://media.neliti.com/media/publications/246051-jaringan-komunikasi-dan-peran-perempuan-4a90655a.pdf>, 72-89.
- Agung, R. (2016). *Pengaruh Penerapan Good Corporate Governance (GCG) dan Pengungkapan Corporate Sosial Responsibility (CSR) Terhadap Nilai Perusahaan Pada Perusahaan Agrikultur Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Periode 2012-2014*. <https://repository.widyatama.ac.id/xmlui/bitstream/handle/123456789/7627/Bab%202.pdf?sequence=11&isAllowed=y>.
- Akdon. (2007). *Strateggic Management For Educational Management (Manajemen Stratgeik Untuk Manajemen Pendidikan)*. Bandung: Alfabeta.
- Amirulloh. (2015). *Pengantar Manajemen: Fungsi, Proses, Pengawasan*. Jakarta: Mitra Wacana.
- Anwar, H. (2014). Proses Pengambilan Keputusan untuk Mengembangkan Mutu Madrasah. *Nadwa | Jurnal Pendidikan Islam, Vol.8.NO.1 Spril 2014, journal.walisongo.ac.id*, 37-56.
- Anshari, Isa. (2015), *Kritik Epistemologi Islam Dalam Islamologi Terapan*. Teosofi: Jurnal Tasawuf dan Pemikiran Islam. Vol 5. No.1. Juni 2015. [https://www.researchgate.net/publication/285750179\\_Kritik\\_Epistemologi\\_Islam\\_dalam\\_Islamologi\\_Terapan](https://www.researchgate.net/publication/285750179_Kritik_Epistemologi_Islam_dalam_Islamologi_Terapan). page: 107=-138
- Ariani, D. (2014). *Manajemen Operasi Jasa*. Jakarta: repository.ut.ac.id.
- Arikunto, S. (2008). *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Arwildayanto dkk, (2017), *Manajemen Keuangan dan Pembiayaan Pendidikan. Program Pendidikan Untuk Rakyat (PRODIRA). Akselerasi Pemerataan dan Peningkatan Jenjang Layanan Pendidikan di Provinsi Gorontalo. jilid 1*. Bandung: Widya Padjadjaran.
- Badrudin. (2017). *Dasar-Dasar Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Baiti, R. (2015). Pemikiran Manusia Dalam Aliran-aliran Filsafat. *Wardah: No. XXIX/ Th. XVII/ Juni 2015, jurnal.radenfatah.ac.id*, 85-93.

- Baidan, Nashrudidi dan Aziz, Erwati (2014). *Etika islam dalam Berbisnis*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bisri. (2017). Hukum-Hukum Determinisme Dalam Filsafat Sejarah Ibnu Khaldun (Dialektika Antara Sains dan Teologi). *Jurnal Yaqzhan, Vol.3, No.1, Juni 2017*, <http://www.syekh-nurjati.ac.id/jurnal/index.php/yaqzhan/article/view/2036>, 1-15.
- Blanchard, P. H. (1988). *Management of Organizational Behavior*. Englewoods, NJ: Prentice Hall.
- Byars, L. L and Rue, Leslie. W. (1991). *Human Resource Management*. Boston: IRWIN.
- Cayaray, S. (2014). Model layanan perpustakaan sekolah luar biasa. Bandung, Jawa Barat.
- Citra Leoni Tumbol, B. T. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Otokartik, Demokartaik dan Laissez Faire Terhadap Peningkatan Prestasi Kerja Karyawan Pada KPP Pratama Manado. *Jurnal EMBA, Vol.2 No.1 Maret 2014, Hal. 38-47*, [ejournal.unsrat.ac.id](http://ejournal.unsrat.ac.id), 38-47.
- Cohn, E. (1979). *The Economic of Education*. Billinger Publishing Company. NN: Billinger Publishing Company.
- Dimiyati, A. H. (2014). *Model Kepemimpinan dan Sistem Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Pustaka Setia
- Effendi, U. (2011). *Asas Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo.
- Erwin Juarsa. (2016). Gaya Komunikasi Pemimpin Divisi MIS PT.Trias Sentosa Tbk Krian. *JURNAL E-KOMUNIKASI, VOL 4. NO.1 TAHUN 2016*, <https://media.neliti.com/media/publications/82981-ID-gaya-komunikasi-pemimpin-divisi-mis-pt-t.pdf>, 2-9.
- Fahrurrozi, (2012), *Manajemen Keuangan Madrasah*. MP.Vol.XVII N0 2. 2012/1433, <https://media.neliti.com/media/publications/123418-ID-manajemen-keuangan-madrasah.pdf>
- Faletahan, A. F. (2015). *Pengantar Ilmu Manajemen*. Surabaya: Government of Indonesia (GoI) and Islamic Development Bank (IDB).
- Fatah, N. (2002). *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*. Bandung: Rosdakarya.
- Fauzi, A. (2019). *Filsafat Manajemen Pendidikan Islam (Mengurai Benang Kusust Pengelolaan Pendidikan Iskarn dari Pendekatan Filosofis menuju Praktis)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein. (2004). *Educational Administration*.

- Concept and Practices. Fourth Edition.* United State America: Thomson-Wadsworth.
- Griffin, R. W. (2004). *Manajemen. Edisi 7. Jilid 1.* Jakarta: Erlangga, [https://books.google.co.id/books?id=F\\_cZ](https://books.google.co.id/books?id=F_cZ).
- Handoko, H. (1998). *Manajemen. Ed.2.* Yogyakarta: BPFE.
- Handoko, T. H. (2003). *Manajemen. Eds.kedua.* Yigyakarta: BPFE.
- Haqiyah, F. Z. (2018). Pengaruh Metode Latihan dan Motivasi Berprestasi Terhadap ketrampilan Menggiring Bola Pada Permainan Sepak Bola. *PERSPEKTIF Ilmu Pendidikan - Vol. 32 No. 1 April 2018*, <https://media.neliti.com/media/publications/259452-pengaruh-metode-latihan-dan-motivasi-berdcdd0872.pdf>, 12-23.
- Hasibuan, M. (2011). *Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah.* Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. (2009). *Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah. Edisis Revisi. Cet.8.* Jakarta: Bumi Aksara.
- Hendra, A. d. (2018). Fungsi Manajemen Dalam Pengadaan Infrastruktur Pertanian Masyarakat Di Desa Watatu Kecamatan Banawa Selatan Kabupaten Donggala. *Publication 2018. Volume 2 No. 1, April 2018, 1-12, jurnal.untad.ac.id*, 1-12.
- Heriyanto2, S. A. (2015). Pengaruh Penerapan Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan Pada. *Jom FISIP Volume 2 No.2 Oktober 2015*, <https://media.neliti.com/media/publications/32731-ID-pengaruh-penerapan-total-quality-management-tqm-terhadap-kinerja-karyawan-pada-p.pdf>, 1-14.
- Hersugondo, E. S. (2008). Kepemimpinan Efektif dan Perubahan Organisasi. *Fokus Ekonomi (FE) Vol.7 No 3, Agustus 2008, Hal. 83 - 93, 83-93.*
- Hidayati, N. (2018). *Manajemen Strategik.* Yogyakarta: LLP3M UMY.
- Indartono, S. (2015). *Pengantar Manajemen. Character Inside Rev 2.* Yogyakarta: Fakultas Ekonomi UNY.
- Irfan, A. (2018). Asumsi-Asumsi Dasar Ilmu Pengetahuan Sebagai Basis Penelitian Pendidikan Islam. *Forum Ilmiah Volume 15 Nomor 2, Mei 2018*, <https://www.esaunggul.ac.id/wp-content/uploads/2018/02/9.-Asumsi-Asumsi-Dasar-Ilmu-Pengetahuan-Sebagai-Basis-Penelitian-Pendidikan-Islam.pdf>, 290-299.
- John M. Ivancevich, R. K. (2005). *Perilaku dan Manajemen Organisasi. jilid 1 alih bahasa Gina Ghania dari Organizational Behavior and Management, Seventh Edition.* Jakarta: Erlangga.

- Juhari. (2019). Aksiologi Ilmu Pengetahuan (Telaah Tentang Manfaat Ilmu Pengetahuan Dalam Konteks Ilmu Dakwah). *AL-IDARAH: JURNAL MANAJEMEN DAN ADMINISTRASI ISLAM*, Vol.3 No 1 Januari-2019. <https://jurnal.ar-raniry.ac.id/index.php/alidarah/article/view/4839/pdf>, 95-108.
- Junaedi, M. (2017). *Paradigma Baru Filsafat Pendidikan Islam*. Jakarta: Kencana.
- Karim, A. (2014). Sejarah Perkembangan Ilmu. *Fikrah*, Vol.2. No.1. Juni 2014. <https://media.neliti.com/media/publications/61520-ID-sejarah-perkembangan-ilmu-pengetahuan.pdf>, 273-289.
- Keithner, R. (2000). *Management, 5th Edition*. Houghton: Houghton Mifflin Company.
- Kirom, S. (2011). Filsafat Ilmu dan Arah Pengembangan Pancasila: Relevansinya Dalam Mengatasi Persoalan kebangsaan. *Jurnal Filsafat* Vol.21, Nomor 2, Agustus 2011. [jurnal.ugm.ac.id](http://jurnal.ugm.ac.id), 99-117.
- Komang Ardana, N. W. (2009). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Komarudin. (2014). Falsifikasi Karl Popper dan Kemungkinan Penerapannya Dalam keilmuan islam. *Jurnal at-Taqaddum*, Volume 6, Nomor 2, Nopember 2014. [journal.walisongo.ac.id](http://journal.walisongo.ac.id), 444-465.
- Kurniady, U. L. (2016). Manajemen Pembiayaan Pendidikan, Fasilitas. *Jurnal Administrasi Pendidikan* Vol.XXIII No.2 Tahun 2016, <https://ejournal.upi.edu/index.php/JAPSPs/article/view/5631/3824>, 26-36.
- Hunger, J.David and Wheelen, T. L. (1996). *Strategik Management. Fifth Edition*. New York: Addisprn Wesley Publishing Company .
- Lestari, A. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif dan Komitmen Organisasi Terhadap Efektivitas Implementasi Rencana Strategik Pada Madrasah ALiyah di Kabupaten Sukabumi Jawa Barat. *Jurnal Administrasi Pendidikan* Vol.XXIII No.1 April 2016. <https://ejournal.upi.edu/index.php/JAPSPs/article/viewFile/5580/3789>, 114-129.
- Makin, B. d. (2016). *Manajemen Pendidikan Islam*. Malang: UIN Malang Press.
- Makmun, U. S. (2005). *Perencanaan Pendidikan. Suatu Pendekatan komprehensif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Makmun, U. S. (2005). *Perencanaan Pendidikan. Suatu Pendekatan Komprehensif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Manullang. (1987). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Jilid 1*. Yogyakarta: Andi Offset.

- Marlinah, A. (2015). Meningkatkan Produktivitas Usaha Melalui Motivasi. *e-journal.stienobel-indonesia.ac.id*, 93-101.
- Martoyo, S. (2000). *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Yogyakarta. Yogyakarta: BPFE.
- Mason Carpenter, T. B. (2012). *Management Principles v1.0*. NP: <https://2012books.lardbucket.org/pdfs/management-principles-v1.0.pdf>.
- Masturi, A. R. (2017). Pengaruh Penerapan Total Quality Management (TQM) dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru SMKN 3 Mataram. *Jurnal Praktisi Administrasi Pendidikan, JAPP, Vol 2 No 2 Thn 2017*, <http://jpap.unram.ac.id/index.php/jpap/article/view/33/28>.
- Meliala, J. P. (2010). Arus Komunikasi Vertikal Pada Ikatan Sapma Pemuda Pancasila Di USU ((Studi Deskriptif Kualitatif Arus Komunikasi Vertikal Pada Ikatan Satuan Pelajar dan Mahasiswa Pemuda Pancasila di Universitas Sumatera Utara) . *journal.usu.ac.id*, 1-10.
- Muhith, A. (2017). *Dasar-Dasar Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan*. Malang: NN.
- Mulyadi. (2013). *Manajemen Kontemporee*. Yogyakarta: UGM: [http://gamel.fk.ugm.ac.id/pluginfile.php/38728/mod\\_resource/content/1/00%20Introduction-1.pdf](http://gamel.fk.ugm.ac.id/pluginfile.php/38728/mod_resource/content/1/00%20Introduction-1.pdf).
- Mulyono, I. G. (2006). *Prinsip Dasar Manajemen. Edisi.3*. Yogyakarta: BPFE.
- Muslih, M. (2016). *Filsafat Ilmu. Kajian atas Asumsi Dasar, Paradigma dan Kerangka Teori Ilmu Pengetahuan*. Yogyakarta: Lesfi.
- MY. (2017, Juni 14). *Mengapa Perusahaan Harus Melakukan Corporate Sosial Responsibility (CSR)?* Retrieved from accounting.binus: <https://accounting.binus.ac.id/2017/06/14/mengapa-perusahaan-harus-melakukan-corporate-sosial-responsibility-csr/>
- Nawawi, H. (2006). *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nyaoga, R.B Etc. (2010). The Effectiveness of Performance Appraisal Sistem In Private University in Kenya. An Assessment of Kabarak University Performance Appraisal Sistem. *African Journal of Business & Management (AJBUMA) vol.1.2010*.<http://www.ajbuma.org>.
- Nilawati, L. (2012). Kontribusi Teori Harapan “VROOM” Dalam Penelitian Keperilakuan. <http://www.e-jurnal.ukrimuniversity.ac.id/file/FEBIXI040106.pdf>, 92-103.

- NN. (2017, Desember 1). *Apa yang dimaksud dengan tepri manajemen kuantitatif?* Retrieved from dictio: <https://www.dictio.id/t/apa-yang-dimaksud-dengan-teori-manajemen-kuantitatif-quantitative-management-theory/14538>
- Nuraeni, M. A. (2017). Pola Komunikasi LPM Suaka UNI Sunan Gunung Djati Bandung Dalam Menyelesaikan Konflik Jurnalistik (Studi Kasus Lembaga Pers Mahasiswa Suaka UIN Sunan Gunung Djati Bandung). *Channel, Vol. 5, No. 1, April 2017, hal. 1-13, journal.uad.ac.id*, 1-13.
- Nurhayati, N. S. (2019). Kerangka Tugas Dan Tanggungjawab Manajemen. file. upi.edu.
- Lunenburg, Fred, C and Ornstein, Allan C. (2004). *Educational Administration. Concept and Practices. Fourth Edition.* . United State America: Thomson-Wadsworth.
- Ostroff, F. (1999). *The horizontal organization.* New York: Oxford University Press.
- Owen, R. G. (1991). *Organizational Behavior in Education. IV Edition.* USA: Allyn and Bacon.
- Pradipto, J. d. (2013). Filsafat Ilmu Sebagai landasan Holistis Pengembangan Ilmu Psikologi. *HUMANIORA Vol.4 No.1 April 2013: 539-546, https://media.neliti.com/media/publications/166942-ID-filsafat-ilmu-sebagai-landasan-holistis.pdf*, 539-546.
- Priangani, A. (2013). Memperkuat Manajemen Pemasaran Dalam Kontes Persaingan Global. *Jurnal Kebangsaan, Vol.2 No.4 • Juli 2013, https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/54945338/47-123-1-PB.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DAde\_Priangani\_Memperkuat\_Manajemen\_Pemas.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Cre*, 1-9.
- Priyono. (2007). *Pengantar Manajemen.* Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Putra, R. W. (2012). Peranan Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan PT.Jamsostek (Persero) Cabang Yogyakarta. *Sinergi. Vol.13 No.1 Juni 2012, journal,uui.ac.id*, 56-69.
- Rahardjo, M. (2010, Maret 4). *GEMA UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.* Retrieved from Penelitian dan Pengembangan Ilmu Pengetahuan: <https://www.uin-malang.ac.id/r/100301/penelitian-dan-pengembangan-ilmu-pengetahuan.html>
- Rahmadoni, J. (2018). Isu Global Manajemen Pembiayaan Pendidikan di SD Indonesian Creativ School Pekanbaru. *JMKSP (Jurnal Manajemen,*

*Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan*), Volume 3, No. 2, Juli-Desember 2018, [urnal.univpgri-palembang.ac.id](http://urnal.univpgri-palembang.ac.id) , 161-169.

- Rahmawati, A. D. (2018). Manajemen Pengorganisasian Program Kursus Bahasa Arab di PAre Kediri. *Arabi: Journal of Arabic Studies*. Vol.3. No.1. tersedia dlam <http://journal.imla.or.id/index.php/arabil/article/view/71/36>, 53-60.
- Rifa'i, C. W. (2016). *Dasar-Dasar Manajemen. Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi Secara Efektif dan Efisien*. Medan: Perdana Publishing.
- Ritaudin, M. S. (2015). Mengenal Filsafat Dan Karakteristiknya. *Kalam. Jurnal Studi Agama dan Pemikiran Islam*. Volume 9, Nomor 1, Juni 2015. [ejournal.radenintan.ac.id](http://ejournal.radenintan.ac.id), 127-144.
- Ritha F. Dalimunthe. (2003). *Sejarah Perkembangan Manajemen*. Digitized by USU digital library . Retrieved from Digitized by USU digital library : [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/36968905/manajemen-ritha4.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DSEJARAH\\_PERKEMBANGAN\\_ILMU\\_MANAJEMEN.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=ASIATUSBJ6BAC2QVXYGW%2F20200404%2Fu](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/36968905/manajemen-ritha4.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DSEJARAH_PERKEMBANGAN_ILMU_MANAJEMEN.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=ASIATUSBJ6BAC2QVXYGW%2F20200404%2Fu)
- Riyono, B. (2006). Konsep Dasar dalam Mendesain Organisasi. *Buletin Psikologi, Volume 14 Nomor 1, Juni 2006* . [jurnal.ugm.ac.id](http://jurnal.ugm.ac.id), 43-67.
- Robbins, S.P and Decenzo, D. A. (1999). *Human Resources Management. Sixth Edition*. New York : John Wiley and Sons. Inc.
- Rohmat, P. (2006). Kepemimpinan Pendidikan. . *Jurnal Kepemimpinan Alternatif Pendidikan*. 11 (1), 19-33.
- Rue, G. R. (n.d.). *Dasar-Dasar Manajemen. Terjemah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Suriasumantri, J.S. (1998). *Filsafat Ilmu, Sebuah Pengantar Populer*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- Sadler, P. (1997). *Leadership*. Kogan Page.
- Sagala, S. (2006). *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Alfabeta.
- Sagala, R dan Veitzal . (2005). *Performance Appraisal. Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya saing Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Press.
- Saleh, H. d. (2017). Komunikasi Organisasi Perpustakaan UNSYIAH Dalam Menjaga Mutu Layanan Prima Pustakawan . *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FISIP Unsyiah*, [www.jim.unsyiah.ac.id/FISIP](http://www.jim.unsyiah.ac.id/FISIP), 1-12.

- Sallis, E. (2005). *Total Quality Management In Education. terjemah Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi*. Yogyakarta: IRCSoD.
- Sarinah. (2017). *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Deepublish.
- Sativa. (2011). Empirisme, Sebuah Pendekatan Penelitian Arsitektural. *INERSIA, Vol. VII No. 2, Desember 2011*, <http://journal.uny.ac.id>, 115-123.
- Schullar, R and Youngblood, A. (1996). *Effective Personnel Management. Second Edition*. San Francisco: West Publishing Company.
- Siagian. (1977). *Manajemen: Suatu Pengantar*. Bandung: Alumni.
- Siagian, S. P. (1982). *Administrasi Pembangunan*. Jakarta: Gunung Agung.
- Siagian, S. P. (1995). *Manajemen Strategik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, S. P. (2014). *Filsafat Administrasi*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Silalahi, U. (2007). *Stdui Tentang Ilmu Administrasi. Konsep, Teori dan Dimensi*. Bandung: Sinar Baru Algesindo.
- Siswanto. (2009). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sitepu, Y. S. (2011). Paradigma Dalam Teori Organisasi dan Implikaisnya Pada Komunikasi Organisasi. *Al Azhar Indonesia Sera Pranata Sosial Vol1. No 2*, 83-91.
- Sondakh, W. d. (2015). Pengaruh Keadilan Organisasional Pada Motivasi Karyawan dan Komitmen Organisasional. *Siasat Bisnis, Vol.19 No.1 tahun 2015, journal.uii.ac.id*, 69-77.
- Suci, R. P. (2015). *Esensi Manajemen Strategi*. Sidoarjo: Zifatama publisher.
- Suhardan, D. (n.d.). Filsafat Administrasi Pendidikan. Bandung, [http://file.upi.edu/Direktori/FIP/JUR.\\_ADMINISTRASI\\_PENDIDIKAN/196706182001121-NUGRAHA\\_SUHARTO/Mata\\_Kuliah\\_Filsafat\\_dan\\_Teori\\_Adm\\_Pend\\_\\_Materi\\_P1-P3\\_.pdf](http://file.upi.edu/Direktori/FIP/JUR._ADMINISTRASI_PENDIDIKAN/196706182001121-NUGRAHA_SUHARTO/Mata_Kuliah_Filsafat_dan_Teori_Adm_Pend__Materi_P1-P3_.pdf).
- Sukirno, S dkk. (2017). *Pengantar Bisnis. Edisi Pertama*. Jakarta: Kencana.
- Suryana. (2010). *Metodologi Penelitian. Model Praktis Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Bandung: UPI Bandung.
- Sutarto. (2015). *Manajemen Mutu Terpadu dan Penerapnya di Lembaga Pendidikan*. Yogyakarta: UNY Press.
- Syafii, A. J. (2015). Pola Komunikasi Organisasi Dalam Meningkatkan Komunitas Marga Parna Di Kota Batam ( Studi Kasus Komunitas Marga Parna Di Batu Aji Kota Batam ). *ejournal.upbatam.ac.id, scientia.jurnal*.

- Syagala, S. (2006). *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Alfabeta.
- Syamsi, I. (1998). *Pokok-Pokok Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Bina Aksara.
- Syamsi, I. (2000). *Pengambilan Keputusan dan Sistem Informasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Syarif, Z. (2017). Manajemen dan Kepemimpinan dan Kontribusinya bagi Terhadap Mutu Pendidikan Pesantren. *Fikrotuna-FIKROTUNA: Jurnal Pendidikan dan Manajemen Islam Volume 6, Nomor 2, Desember 2017*[e-journal.kopertais4.or.id](http://journal.kopertais4.or.id), 523.
- USU. (2015). *Modul Perilaku Organisasi*. medan: ocw. usu. ac.id.
- Wahab, A. A. (2008). *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan. Telaah Terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Watloly, A. (2020, Maret 30). *filsafat ilmu. topik 9.Pengetahuan Ilmiah atau Ilmu*. Retrieved from eleraningunpati: <http://kuliah.unpatti.ac.id/mod/page/view.php?id=13>
- Wilardjo, S. B. (2015). Aliran-Aliran dalam Filsafat Ilmu Berkaitan Dengan Ekonomi. <http://jurnal.unimus.ac.id>, 1-19.
- Wilujeng, S. R. (2014). Ilmu Dalam perspektif Filsafat (Suatu Upaya Mengembalikan Ilmu Pada Hakikatnya). *HUMANIKA Vol. 20 No. 2 (2014)*, <https://media.neliti.com/media/publications/5092-ID-ilmu-dalam-perspektif-filsafat-suatu-upaya-mengembalikan-ilmu-pada-hakikatnya.pdf>, 93-102.
- Wirawan. (2014). *Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Zarofah, A. (2016). *BAB II. Landasan Teori. Actuating*. Retrieved from <http://eprints.walisongo.ac.id/6480/3/BAB%20II.pdf>: <http://eprints.walisongo.ac.id/6480/3/BAB%20II.pdf>
- Zulfa, U. (2010). *Metodologi Penelitian Sosial.edisi Revisi*. Yogyakarta: Cahaya Ilmu.
- Zulfa, U. (2012). Pembiayaan Pendidikan Berbasis Potensi Umat. Analisis School Levy. *Jurnal Pendidikan Islam, Vol 27, No 2 (2012), FTIK UIN SGD*, <https://journal.uinsgd.ac.id/index.php/jpil/article/view/509>, 239-251.
- Zulfa, U. (2013). *Alternatif Model Penilaian dan Pengembangan Kinerja Dosen. Strategi Peningkatan Kinerja Dosen dan Perguruan Tinggi*. Cilacap: Ihya Media.

- Zulfa, U. (2013). Membangun Madrasah Bermutu Melalui Praktik Manajemen Pembiayaan Berbasis Potensi Umat. (sebuah Alternatif Model Pembiayaan Pendidikan di Indonesia). *Jurnal Kependidikan, Jurnal Alumni STAIN Purwokerto, Vol. 1 No. 1 Nopember 2013*, 12-23.
- Zulfa, U. (2015). Empowering Pesantren: A Study of Al Ghazali's Thoughts On Islamic Education. *Walisongo: Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan Vol.26. No.1 (2018)*. <http://journal.walisongo.ac.id/index.php/walisongo>, 225-251.

## RIWAYAT HIDUP PENULIS



**Dr. Umi Zulfa, M.Pd**, lahir di Cilacap, 17 April 1974, dari orang tua tercinta; Achmadi Wahab dan Sri Rochini. Beliau memiliki putra-putri Nud'ah Rihadatul Azka dan Muhammad Syafi' Augusta dari suami Alvian Toefur. Penulis menempuh jalur Pendidikan formal dimulai dari MI Ya Bakii Karangjengkol (1987), SMP Negeri 1 Kesugihan (1990), SMA Negeri Kroya (1993), S1 PAI STAIN Purwokerto (1998), S2 Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta (2003) dan S3 Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia Bandung (2012). Beliau juga merupakan alumni Pesantren Al Hidayah Kroya dan Purwokerto.

Pengalaman sebagai tenaga pengajar/pendidik dimulai dari jenjang Pendidikan dasar pada tahun 1993 setamat SMA menjadi guru di MI Ya Bakii Karangjengkol, guru di SMP Ya Bakii 5 Karangjengkol (1998-2000), tahun 2000 mulai mengajar di Fakultas Tarbiyah IAIIG Cilacap dan sampai sekarang aktif mengajar di IAIIG-UNUGHA Cilacap, IAIN Purwokerto dan IAINU Kebumen baik program Sarjana maupun Pascasarjana.

Beberapa pengalaman keorganisasian baik formal maupun pengabdian antara lain di IAIIG Cilacap sebagai PD.1 Fak.Tarbiyah (2003-2014), Ka Prodi PAI Fak.Tarbiyah (2009-2014), Ketua LPM (2013-2014), PUREK/WAREK 1 IAIIG-UNUGHA Cilacap (2014 –2019 dan 2019 sd sekarang), Pengurus PSG IAIIG (2012). Wakil Ketua LP Ma'arif Cilacap (2014-Sekarang), Pembina ISPI Cab Cilacap (2014-sekarang), Pembina ISNU Cilacap (2014-2020), Wakil Ketua ISNU Cilacap (2020-sekarang), Pengurus KPI Cilacap, dan beberapa keorganisasian yang lain seperti Sekretaris Rayon 3 Paguyuban Pimpinan Bidang Akademik Kopertais/LLDikti VI (2015-Sekarang), asesor LBKD Diktis, LL Dikti, Trainer K-13 Diktis, auditor mutu, dan sebagainya. Pengalaman mengikuti kegiatan ilmiah seperti seminar, studi komparasi dan sejenisnya di *Seoul National University (SNU)*, *Korea National University of Education (KNUE)*, *Yonsey University*, *Middle School Miho*. Disamping itu juga terlibat aktif dalam program

pelatihan, workshop, seminar dan bentuk pengembangan SDM lainnya, baik bidang Administrasi dan Manajemen, Pendidikan maupun Penelitian.

Beberapa tulisan yang sudah dipublikasikan maupun hasil riset penulis antara lain *Strategi Pembelajaran, Metodologi Penelitian Sosial, Metode Penelitian Pendidikan, Modul Teknik Kilat Penyusunan Proposal Skripsi, Supervisi Pendidikan, Modul Pembelajaran PAI di SMA/MA, Model Pembelajaran Unggulan, Kolase Manajemen Pendidikan, Enterprenuer University, Tokoh Wayang Purwa, Kemungkinan Penerapan School levy dalam Pembiayaan Pendidikan di Indonesia, Pembiayaan Pendidikan Berbasis Potensi Umat. Analisis School Levy, Monster Kecoa, Cara Cepet Ngitung Kuadrat, Pemberdayaan Madrasah MINAT Kesugihan, Strategi Entrepreneur University menuju World Class University (Studi Di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, SICI: Alternatif Model Pembelajaran PAI Unggulan, Sekilas Mengenal Pembiayaan Pendidikan Di Amerika, Transformasi Internasionalisasi Perguruan Tinggi Menuju World Class University, Internalisasi Ikhlas: Meraoih Sukses Belajar di Perguruan Tinggi, Alternatif Model Penilaian dan Pengembangan Kinerja Dosen, Penilaian Untuk Pengembangan Kinerja Dosen, Strategi Pengembangan Madrasah efektif Melalui Pengembangan Manajemen Pembiayaan Pendidikan Madrasah Berbasis Ziswa-Schoollevy, Membangun Madrasah Bermutu Melalui Praktik Manajemen Pembiayaan Pendidikan Berbasis Potensi Umat (Sebuah Alternatif Model Pembiayaan Pendidikan di Indonesia), Belajar Ke Negeri Ginseng, Menggagas Inspiring-World Class Univeristy, Model of Islamic Religion Education 435 Based on Islam Nusantara on College, Empowering Pesantren: A Study of Al-Ghazali's Thoughts on Islamic Education* dan sebagainya.