

# Asas - Asas Manajemen Kontemporer

*by* Gatot Hery Djatmiko

---

**Submission date:** 24-Jan-2023 11:31AM (UTC+0700)

**Submission ID:** 1998247432

**File name:** Buku\_Asas\_-\_Asas\_Manajemen.pdf (957.52K)

**Word count:** 15179

**Character count:** 103674

Gatot Hery Djatmika

# ASAS-ASAS

## Manajemen Kontemporer

**ASAS-ASAS MANAJEMEN KONTEMPORER**

Gatot Hery Djatmika

### Tentang Penulis

Gatot Hery Djatmika, Lahir di Jakarta pada tanggal 7 Juni 1960. Pendidikan S1 Adm. Negeri Jakarta lulus Tahun 1986, S1 Jurusan Ekonomi Jakarta lulus pada tahun 2002, S2 Ekonomi Jakarta lulus pada tahun 1998, S2 Public Adm. Jakarta lulus pada tahun 2001, S3 Ilmu Pemerintahan Univ. Padjadjaran Bandung. Jabatan Akademik Asisten Ahli oleh Kopertis Wil. I Tahun 1986. Lektor Muda di Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Kopertis Wil. I Tgl. 24 Desember 1997. Lektor Madya di Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Kopertis Wil. Wil. VII. 31 Maret Tahun 2000. Lektor atau Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Kopertis Wil. II Tgl. 19 April Tahun 2001. Lektor Kapala SK Mendiknas No. 21845/A2.11.1/KP/2001 Tanggal 20-11-2001 terhitung Mialai 01.12.2001. Pengalaman Kerja Menjadi Ketua SENAI FISIP UPDM (c) Tahun 2008-2009 Anggota SENAT UPDM (B) Tahun 2007-sekarang Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat UPDM (B). Pengalaman Lain Mengikuti beberapa Seminar, Lokakarya, Ceramah, Diskusi Panel, Pelatihan Penelitian dan Pengabdian Masyarakat di Universitas Indonesia, Pelatihan Penelitian dan Pengabdian Masyarakat yang diselenggarakan oleh Dikjen Perguruan Tinggi, Departemen Pendidikan Nasional Penghargaan atas jasa dan pengabdian dari Ketua YS. UPDM (8) Bpk. Prof Dr. Mochsoplo Penghargaan dari Bpk. Presiden Jend. Soeharto Tahun 1998 Satya Satya 10 tahun Penghargaan dari Ibu Presiden Megawati Soekarnoputri Tahun 2003 Satyalancana Karya Satya 20 tahun.



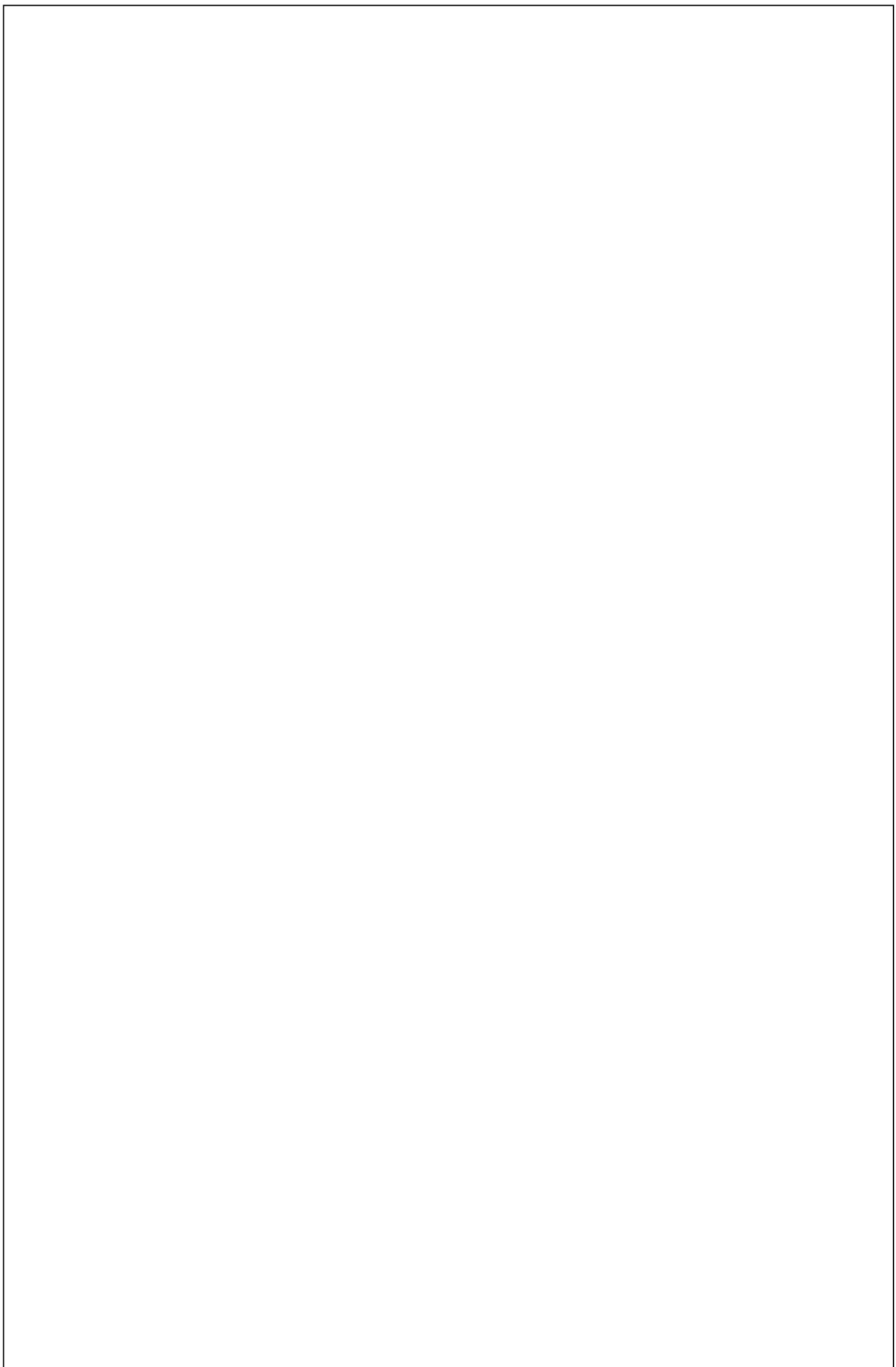
9 786232 860880



Yayasan Barcode



Yayasan Barcode



**Gatot Hery Djatmika**

**ASAS-ASAS  
MANAJEMEN KONTEMPORER**

PENERBIT YAYASAN BARCODE  
2020

# **ASAS-ASAS MANAJEMEN KONTEMPORER**

**Penulis :**  
Gatot Hery Djatmika

14  
ISBN : 978-623-285-088-0

**Design Cover & Layout:**  
Sulaiman Sahabuddin

Cetakan pertama : 2019

14  
15 X 23 cm  
Diterbitkan pertama kali oleh:  
**YAYASAN BARCODE**

Divisi Publikasi dan Penelitian  
Jl. Kesatuan 3 No. 9 Kelurahan Maccini Parang  
Kecamatan Makassar Kota Makassar  
Email: [penerbitbarcode@gmail.com](mailto:penerbitbarcode@gmail.com)  
Website : [www.yayasanbarcode.com](http://www.yayasanbarcode.com)  
HP. 0853-4039-1342

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.  
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan  
cara apapun tanpa ijin  
penerbit.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat-Nya kepada kami sehingga buku ini bisa diterbitkan. Shalawat dan salam semoga selalu tercurah untuk Rasul Muhammad SAW.

Manajemen adalah suatu kegiatan yang digunakan oleh sang pemimpin untuk mengatur semuanya dengan baik dan benar, agar dapat melakukan kegiatan dengan efektif dan efisien. Oleh karena itu, manajemen sangat penting dalam kehidupan sehari – hari, baik dalam kehidupan individu, kelompok, organisasi, lembaga, bangsa dan Negara.. Salah satu contoh pentingnya manajemen dalam kehidupan sehari-hari adalah pentingnya kita memanajemen keuangan kita. Karena dengan kita memanaj keuangan kita dapat mengatur keuangan dalam keseharian kita. Apabila kita tidak memanaj keuangan kita maka yang akan terjadi pemborosan penggunaan uang untuk membeli barang yang tidak penting. Dalam suatu kehidupan sehari-hari memanaj keuangan harus di terapkan agar antara pemasukan yang didapat dari bekerja dapat mencukupi kehidupan kita dengan memanaj pengeluaran yang keluar sehari-hari. Apabila manajemen keuangan tidak diterapkan dalam kehidupan sehari-hari akan terjadi pengeluaran yang berlebihan dan tak mencukupi kehidupan kita.

Akhir kata penulis berbesar hati apabila para pembaca sudi memberikan kritik, saran dan masukan dalam rangka proses penulisan dan karya berikutnya. Kesempurnaan hanya milik Tuhan, sementara kita hanya dapat berupaya.

Juli 2020  
PENULIS

**Gatot Hery Djatmika**

## DAFTAR ISI

**KATA PENGANTAR\_iii**  
**DAFTAR ISI\_v**

### **BAB I**

**PENGERTIAN MANAJEMEN, MANAJER  
DAN EVOLUSI TEORI MANAJEMEN\_1**

### **BAB II**

**PENGERTIAN MANAJEMEN DAN MANAJER\_11**

### **BAB III**

**TEORI DAN ALIRAN MANAJEMEN\_21**

### **BAB IV**

**ETIKA MANAJEMEN DAN TANGGUNG JAWAB  
SOSIAL\_49**

### **BAB V**

**KONSEP PERENCANAAN\_55**

### **BAB VI**

**PERENCANAAN SEBAGAI SALAH SATU FUNGSI  
MANAJEMEN\_63**

### **BAB VII**

**MOTIVASI DAN KEPEMIMPINAN\_77**

### **BAB VIII**

**PENGAWASAN SEBAGAI FUNGSI MANAJEMEN\_100**

**DAFTAR PUSTAKA\_109**



# BAB I

## PENGERTIAN MANAJEMEN, MANAJER DAN EVOLUSI TEORI MANAJEMEN

### A. Pengertian Manajemen

Seperti ilmu-ilmu yang lain manajemen sulit didefinisikan, adapun pengertian yang ada hanya pengertian dari para ahli manajemen. Dalam kenyataannya tidak ada pengertian manajemen yang dapat diterima secara umum di masyarakat. Berikut ini diuraikan pengertian manajemen dari <sup>4</sup> para ahli:

#### 1. Marry Parker Follet

Manajemen merupakan seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Pengertian ini memberikan penjelasan bahwa manajemen dapat dilaksanakan dengan adanya campur tangan orang lain, tanpa bantuan orang lain manajemen sulit untuk dilaksanakan.

#### 2. Stoner

<sup>44</sup> Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

### 3. George R. Terry

Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang ke arah tujuan-tujuan organisasional maksud yang nyata.

### 4. Hilman

Manajemen ialah sebuah fungsi yang bertujuan untuk mendapatkan sesuatu dengan kegiatan orang lain & mengawasi berbagai usaha individu agar mencapai tujuan yang sama. Manajemen merupakan kolektivitas dari berbagai orang yang melakukan suatu aktivitas manajemen. Jadi bisa dikatakan, bahwa beberapa orang yang sedang melakukan suatu aktivitas manajemen dalam suatu organisasi tertentu disebut manajemen.

Dari pengertian beberapa ahli di atas kita dapat menyimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu proses yang terdiri dari empat unsur pokok yaitu: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan yang dilakukan kepada orang-orang dan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Seperti yang telah disebutkan diatas bahwa dalam manajemen ada 4 unsur pokok yaitu:

## 1. Perencanaan (*Planning*)

Para manajer memikirkan perencanaan-perencanaan terlebih dahulu sebelum melaksanakan suatu kegiatan. Tentunya perencanaan ini adalah hasil pemikiran yang mendalam dan bukan merupakan suatu firasat tertentu.

## 2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Orang-orang, sumber daya dan hal lain yang ada dalam suatu perusahaan harus diorganisasikan sedemikian rupa sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

## 3. Pengarahan (*Actuating*)

Manajer tidak dapat mencapai tujuan dengan usaha yang dilakukan oleh seorang diri akan tetapi manajer membutuhkan orang lain dalam artian tenaga kerja dalam mencapai tujuan. Tujuan akan tercapai apabila ada pengarahan dari manajer, pengarahan ini berguna sebagai panduan dasar bagi para tenaga kerja dalam melaksanakan tugasnya dalam rangka pencapaian tujuan.

## 4. Pengawasan (*Controlling*)

Suatu usaha membutuhkan pengawasan dari manajer, pengawasan ini bertujuan untuk membatasi kegiatan/tindakan yang menyimpang dari tujuan perusahaan. Bila ada satu unsur yang menyimpang manajer harus membetulkannya.

## B. Konsep Dasar Manajemen

### 1. Manajemen sebagai ilmu

48

Dalam Ilmu Pengetahuan (science) manajemen selalu berusaha secara sistematis agar dapat memahami bagaimana dan mengapa manusia harus bekerja bersama agar dapat mencapai tujuan & membuat sebuah sistem kerjasama ini bisa bermanfaat bagi kepentingan kemanusiaan.

### 2. Manajemen sebagai seni

Manajemen merupakan sebuah seni untuk tercapainya suatu hasil yang optimal dengan usaha yang standar, dan juga agar tercapainya sebuah kebahagiaan dan kesejahteraan yang optimal bagi sebuah pemimpin maupun pekerja serta mampu memberikan layanan yang sangat baik bagi masyarakat.

### 3. Manajemen sebagai profesi

Ialah suatu bidang pekerjaan atau kegiatan yang dikerjakan oleh banyak orang yang mempunyai keterampilan dan keahlian sebagai pemimpin, manajer atau leader pada sebuah perusahaan atau organisasi tertentu.

### 4. Manajemen sebagai proses

Manajemen merupakan sebuah proses khas yang terdiri dari sebuah tindakan yang direncanakan, diorganisasikan, dilaksanakan dan dikendalikan dimana pada masing-masing bidang tersebut menggunakan ilmu pengetahuan dan skill yang diikuti secara urut dalam usaha untuk mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditentukan

## C. Pengertian Manajer

55

Manajer berarti setiap orang yang mempunyai tanggung jawab atas bawahan dan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya. Manajer ini sebagai pusat dari unsur-unsur manajemen yang telah dijelaskan. Manajemen dapat ditemukan di semua organisasi manusia begitu juga dengan manajer, manajer ada di berbagai organisasi dengan peran utama memimpin dan menggerakkan unsur-unsur manajemen agar tujuan perusahaan/organisasi tercapai.

Dalam suatu organisasi terdapat tiga tingkatan manajemen <sup>24</sup> antara lain sebagai berikut:

1. Manajemen lini-pertama. Tingkatan paling rendah dalam suatu organisasi yang memimpin dan mengawasi tenaga operasional. Para manajer yang menduduki posisi ini biasanya disebut kepala, mandor, penyelia (*supervisor*). Contoh: mandor dalam suatu pabrik, kepala seksi yang membawahi tenaga pengetik dan pembukuan
2. Manajer menengah. Manajemen menengah dapat membawahi dan mengarahkan kegiatan-kegiatan para manajer lainnya dan terkadang juga berperan sebagai karyawan operasional. Pada kenyataannya manajer yang berada pada posisi ini disebut sebagai manajer departemen, kepala pengawas, dan sebagainya. Contoh: kepala bagian yang membawahi beberapa kepala seksi, kepala sub divisi yang membawahi beberapa bagian.

3. Manajemen puncak. Tingkat manajemen tertinggi dalam suatu organisasi. Manajer yang berada pada posisi ini bertanggung jawab atas keseluruhan manajemen organisasi. Sebutan untuk manajer pada posisi ini yaitu: direktur, presiden, kepala devisi, dan sebagainnya.

Apa yang dikerjakan manajer? Manajer membuat rencana, mengorganisasikan, mengarahkan dan mengawasi kegiatan-kegiatan organisasi. Fungsi-fungsi ini dilakukan dalam bentuk kegiatan-kegiatan organisasi yang saling tergantung, saling berinteraksi, dan saling berhubungan dari penetapan tujuan sampai pengawasan. Berikut ini beberapa kegiatan manajer:

- a) Manajer bekerja dengan dan melalui orang lain
- b) Manajer memadukan dan menyeimbangkan tujuan-tujuan yang saling bertentangan dan menetapkan prioritas-prioritas
- c) Manajer bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan
- d) Manajer harus berpikir analitis dan konsepsual
- e) Manajer adalah seorang mediator
- f) Manajer adalah seorang politisi
- g) Manajer adalah seorang diplomat
- h) Manajer mengambil keputusan-keputusan sulit\

Agar semua kegiatan tersebut dapat dilaksanakan dengan baik, seorang manajer perlu memiliki keterampilan-keterampilan manajerial antara lain



Manajer lini pertama lebih cenderung menggunakan keterampilan teknik karena fungsinya yang berhubungan langsung dengan proses pengorganisasian organisasi. Mengapa manajer lini pertama tidak cenderung menggunakan keterampilan konsepsual? Jawabannya adalah bahwa keterampilan konsepsual lebih tepat digunakan oleh manajer yang berada pada posisi manajemen puncak, karena tugas manajer puncak meliputi pengambilan-pengambilan keputusan dalam suatu organisasi.

#### **D. Perkembangan Teori Manajemen**

Dalam modul ini akan dibahas tiga aliran pemikiran manajemen yaitu: aliran klasik (yang dibagi menjadi aliran manajemen ilmiah dan aliran manajemen teori organisasi klasik), aliran hubungan manusiawi (aliran neoklasik) dan aliran manajemen modern.

## 1. Teori manajemen klasik

53

### a) Perkembangan awal teori manajemen

Robert Owen pada permulaan tahun 1800-an menekankan pentingnya unsur manusia dalam produksi. Dia mengemukakan bahwa melalui perbaikan kondisi karyawanlah yang akan menaikkan produksi dan keuntungan serta investasi yang paling menguntungkan adalah karyawan. Charles Babbage (1792-1871) mencurahkan waktunya untuk membuat operasi-operasi pabrik menjadi lebih efisien. Dia prcaya bahwa aplikasi-aplikasi prinsip ilmiah dalam proses kerja akan meningkatkan produktifitas dan menurunkan biaya.

### b) Manajemen ilmiah

Frederick W. Taylor (1856-1915) mengembangkan manajemen ilmiah pertama kali sekitar tahun 1900-an. Dia mengartikan manajemen ilmiah sebagai penerapan metode ilmiah pada studi, analisa dan pemecahan masalah-masalah organisasi, manajemen ilmiah adalah seperangkat mekanisme-mekanisme atau teknik-teknik untuk meningkatkan efisiensi kerja organisasi.

### c) Teori organisasi klasik

Henri Fayol (1841-1925) dalam teori administrasinya Fayol merinci manajemen menjadi lima unsur yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemberian perintah, pengkoordinasian dan pengawasan. Fayol membagi operasi-operasi perusahaan menjadi enam kegiatan, yang semuanya saling tergantung satu

dengan yang lain. Kegiatan-kegiataan tersebut adalah: teknik; produksi dan *manufacturing* produk, komersial; pembelian bahan baku dan penjualan produk, keuangan; perolehan dan penggunaan modal, keamanan; perlindungan karyawan dan kekayaan, akuntansi; pelaporan dan pencatatan biaya, laba dan utang, pembuatan neraca dan pengumpulan data statistik.

## 2. Aliran hubungan manusiawi

Aliran ini muncul karena ketidakpuasan atas apa yang dikemukakan mengenai pendekatan klasik karena pendekatan klasik <sup>43</sup> tidak sepenuhnya menghasilkan efisiensi produksi dan keharmonisan kerja. Para manajer masih menghadapi kesulitan-kesulitan karena karyawan tidak selalu mengikuti pola-pola perilaku yang rasional. Sehingga pembahasan “sisi perilaku manusia” dalam organisasi menjadi penting.

Hugo Munsterbeg (1863-1916) sebagai pencetus psikologi industri menguraikan penerapan peralatan-peralatan psikologi untuk membantu pencapaian tujuan produktifitas. Dia menyarankan penggunaan teknik-teknik teknologi eksperimen. Sebagai contoh berbagai metode tentang psikologi dapat digunakan untuk memilih karakteristik tertentu yang cocok dengan kebutuhan

suatu jabatan. Untuk mencapai peningkatan produktifitas dapat dilakukan melalui penemuan *best possible person*, penciptaan *best possible work*, penggunaan *best possible effect* untuk memotivasi karyawan.

### 3. Aliran manajemen modern

Masa manajemen modern berkembang melalui dua jalur yang berbeda. Jalur pertama merupakan pengembangan dari aliran hubungan manusiawi yang dikenal sebagai perilaku organisasi, dan yang lain dibangun atas dasar manajemen ilmiah, dikenal sebagai aliran kuantitatif (*operation search* dan *management science* atau manajemen operasi).

## **BAB II**

# **PENGERTIAN MANAJEMEN DAN MANAJER**

### **A. Pengertian manajemen :**

- 42
- a. **Manajemen** adalah seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi Mary Parker Follet ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. ( penganta manajemen Agus Sabardi 1997 )  
1
  - b. **Ricky W. Griffin** mendefinisikan **manajemen** sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal. Manajemen belum memiliki definisi yang mapan dan diterima secara universal.  
4
  - c. **Manajemen adalah** suatu keteraturan dalam perjalanan sesuatu dan memberikan hasil bagi setiap yang membutuhkannya (manajemen Tuhan, menurut penulis)
  - d. **Manajemen adalah** suatu keteraturan yang dijalankan oleh manusia, baik secara individu, maupun dengan

menggunakan orang lain untuk mencapai tujuan ( manajemen manusia, menurut penulis )

8

e. **Ensiclopedia of The Social Sciences** : Manajemen diartikan sebagai proses pelaksanaan suatu tujuan tertentu yang diselenggarakan dan diawasi ( pengantar manajemen Agus Sabardi 1997 )

8

f. **Thomas H. Nelson** : Manajemen perusahaan adalah ilmu dan seni memadukan ide-ide fasilitas, proses, bahan dan orang-orang untuk menghasilkan barang atau jasa yang bermanfaat dan menjualnya dengan menguntungkan. ( penganta manajemen Agus Sabardi 1997 )

8

g. **G. R. Terry** : manajemen diartikan sebagai proses yang khas yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan dan usaha mencapai sasaran-sasaran dengan memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya .(pengantar manajemen Agus Sabardi 1997 )

8

h. **James A. F. Stoner** : manajemen diartikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan upaya (usaha-usaha) anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan ( penganta manajemen Agus Sabardi 1997 )

- 8
- i. **Prof. Drs. Oei Liang Lie** : manajemen adalah ilmu dan seni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengawasan sumber daya manusia dan alam, terutama sumber daya manusia untuk mencapai yang telah ditentukan (penganta manajemen Agus Sabardi 1997 ).
  - 8
  - j. **Henry M. Boettinger** : beliau berpendapat bahwa manajemen itu suatu seni. Seni membutuhkan tiga unsur, yaitu :
    - a. Pandangan seniman
    - b. Pengetahuan
    - c. Tknis dan komunikasi yang berhasil .(pengantar manajemen Agus Sabardi 1997)
  - k. **Luther Gulick**, pendidik dan pengarang buku manajemen, mendefinisikan manajemen sebagai bidang pengetahuan, yang mencari secara sistimatis untuk memahami mengapa dan bagaimana orang-orang bekerja sama untuk mencapai tujuan dan menjadikan kerja sama itu berguna untuk kemanusiaan .( penganta manajemen Agus Sabardi 1997 )

## B. Fungsi – Fungsi yang dilaksanakan Manajer

**Manajer** adalah seseorang yang bekerja melalui orang lain dengan mengoordinasikan kegiatan-kegiatan mereka guna mencapai sasaran organisasi.

**Manajer adalah** suatu istilah dari suatu pemimpin bagian dalam suatu perusahaan dibawah kendali direktur ( penulis )

Manajemen dapat berarti pencapaian tujuan untuk melaksanakan fungsi-fungsi tertentu. Salah satu klarifikasi paling awal dari fungsi-fungsi manajerial di buat oleh Henri Fayol, yang menyatakan bahwa perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pemberi perintah dan pengawasan adalah fungsi utama.

Dalam pembahasan ini akan diperinci 5 fungsi manajer menurut yang paling penting yaitu :

- a. Planning,
- b. Organizing,
- c. Staffing,
- d. Leading dan
- e. Kontroling kegiatan organisasi.

**a. Perencanaan**

Perencanaan adalah pemilihan atau penetapan tujuan organisasi dan juga merupakan penetuan strategi ,kebijaksanaan, proyek, program dan prosedur yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

a. Perencanaan memungkinkan:

1. Organisasi bisa memperoleh dan mengikat sumber daya <sup>3</sup> yang diperlukan untuk mencapai tujuan

2. Para anggota organisasi untuk melaksanakan kegiatan kegiatn yang konsisten dengan berbagai tujuan dan prosedur terpilih
3. Kemajuan dapat terus di monitor dan diukur sehingga tindakan korektif dapat di ambil bila tingkt kemajuan tidak memuaskan.

Dimulai oleh **frederick W Taylor pada akhir tahun 1800an**, ada kecenderungan untukmengalihkan fungsi perencanaan dari karyawan operasi ke para manajer. Pada dasarnya perencanaan kreatif merupakan pekerejaan penentuan faktor-faktor, kekuatan, pengaruh, dan hubungan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Semua fungsi lainnya sangat tergantung pada fungsi ini.

- b. **Pengorganisasian** : Pengorganisasian adalah penentuan sumber daya dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi ini menciptakan struktur fromal dimana pekerjaan di tetapkan,di bagi dan di koordinasikan. Manajer perlu mempunyai kemampuan untuk mengembangkan tipe organisasi yang sesuai dengan tujuan sehingga perbedaan tujuan akan membutuhkan jenis organisasi yang berbeda pula.
- c. **Penyusunan formalia**, Penyusunan formalia adalah penarikan, peralihan dan pengembangan serta

penempatan dan pemberian orientasi para karyawan dalam lingkungan kerja yang menguntungkan dan produktif. Fungsi ini mencakup kegiatan kegiatan seperti pembuatan sistem penggajian untuk pelakasanaa kerja yang efektif; penilaian karyawan untuk promosi dan latihan serta pengembangan karyawan.

Beberapa literatur manajemen memasukkan fungsi staffing sebagai bagian dari fungsi organizing tapi ada juga yang menempatkan terpisah dari fungsi manajemen dan memperlakukan sebagai bagian daeri fungsi kepemimpinan.

a. **Pengarahan** : Setelah semua proses di atas di lakukan maka yang harus di lakukan berikutnya adalah pengarahan yaitu menugaskan karyawan untuk bergerak menuju tujuan yang telah di tentukan.

Fungsi pengarahan secara sederhana adalah untuk mendapatkan para karyawan melakukan apa yang diinginkan dan harus mereka lakukan. Fungsi ini melibatkan kualitas, gaya, dan kekuasaan pemimpin serta kegiatan kepimimpinan seperti komunikasi, motivasi dan disiplin.

7

b. **Pengawasan** : Pengawasan adalah penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah di

tetapkan. Fungsi pengawasan pada dasarnya mencakup 4 unsur yaitu:<sup>34</sup>

1. penetapan standar pelaksanaan
2. penentuan ukuran ukuran pelaksanaan.
3. pengukuran pelaksanaan nyata dan membandingkannya dengan standar yang telah ditetapkan.
4. pengambilan tindakan yang diperlukan bila pelaksanaan meyimpang dari standar.

### **C. Kegiatan – Kegiatan Manajer**

Adapun beberapa tugas yang dilakukan oleh seorang manajer diantaranya seperti dibawah ini:

- a. Yang pertama, tentunya memimpin organisasi
- b. Yang kedua, mengatur dan mengendalikan fungsi organisasi, terutam fungsi keuangan
- c. Yang ketiga, mengambangkan organisasi.
- d. Yang keempat, mengatasi berbagai masalah yang dihadapi organisasi.
- e. Yang kelima, mengawasi dan mengarahkan organisasi.
- f. Yang keenam, menumbuhkan kepercayaan.
- g. Yang ketujuh, meningkatkan rasa tanggung jawab.
- h. Yang kedelapan, mengevaluasi kegiatan-kegiatan organisasi.
- i. Dan yang kesembilan, menggali dan mengembangkan sumber daya yang dimiliki organisasi atau perusahaan.

## D. Ketrampilan – Ketrampilan Manajer

67

Robert L. Katz pada tahun 1970-an mengemukakan bahwa setiap manajer membutuhkan minimal tiga keterampilan dasar. Ketiga keterampilan tersebut adalah:

**a. Keterampilan konseptual (*conceptional skill*)**

Manajer tingkat atas (*top manager*) harus memiliki 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 konsepsional juga merupakan keterampilan untuk membuat *rencana kerja*.

**b. Keterampilan berhubungan dengan orang lain (*humanity skill*)**

Selain kemampuan konsepsional, manajer juga perlu dilengkapi dengan keterampilan berkomunikasi atau keterampilan berhubungan dengan orang lain, yang disebut juga keterampilan kemanusiaan. Komunikasi yang persuasif harus selalu diciptakan oleh manajer terhadap bawahan yang dipimpinnya. Dengan komunikasi yang persuasif, bersahabat, dan kebapakan akan membuat karyawan merasa dihargai dan kemudian mereka akan bersikap terbuka kepada atasan.

Keterampilan berkomunikasi diperlukan, baik pada tingkatan manajemen atas, menengah, maupun bawah.

c. **Keterampilan teknis (technical skill)**

Keterampilan ini pada umumnya merupakan bekal bagi manajer pada tingkat yang lebih rendah. Keterampilan teknis ini merupakan kemampuan untuk menjalankan suatu pekerjaan tertentu, misalnya menggunakan program komputer, memperbaiki mesin, membuat kursi, akuntansi dan lain-lain.

## D. Interaksi Antara Manajemen Dan Masyarakat

Interaksi sosial yang terjadi dalam manajemen dan masyarakat adalah sbb. :

- a. **Kerja sama**, Adalah suatu usaha bersama antara orang perorangan atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama.
- b. **Akomodasi**, Adalah suatu proses penyesuaian sosial dalam interaksi antara pribadi dan kelompok - kelompok manusia untuk meredakan pertentangan.
- c. **Asimilasi**, Adalah proses sosial yang timbul bila ada kelompok masyarakat dengan latar belakang kebudayaan yang berbeda, saling bergaul secara intensif dalam jangka waktu lama, sehingga lambat laun kebudayaan asli mereka akan berubah sifat dan wujudnya membentuk kebudayaan baru sebagai kebudayaan campuran.
- d. **Akulturasi**, Adalah proses sosial yang timbul, apabila suatu kelompok masyarakat manusia dengan suatu

kebudayaan tertentu dihadapkan dengan unsur - unsur dari suatu kebudayaan asing sedemikian rupa sehingga lambat laun unsur - unsur kebudayaan asing itu diterima dan diolah ke dalam kebudayaan sendiri, tanpa menyebabkan hilangnya kepribadian dari kebudayaan itu sendiri.

## **BAB III**

# **TEORI DAN ALIRAN MANAJEMEN**

Mempelajari teori manajemen membantu kita menjadi seorang manajer yang efektif dalam mengelola organisasi yang semakin kompleks dewasa ini. Manajemen merupakan disiplin ilmu yang berfokus pada hasil yang mudah dilaksanakan. Teori adalah kumpulan prinsip yang disusun secara sistematis. Sedangkan konsep adalah simbol yang dipakai untuk menjelaskan pengertian tertentu dalam teori.

Teori mengarahkan keputusan Manajemen. Mempelajari teori membantu mamahami proses yang pokok dan dapat memilih suatu tindakan yang efektif. Pada hakikatnya suatu teori merupakan kelompok asumsi-asumsi yang koheren/ logis, yang menjelaskan antara dua atau lebih fakta yang dapat di observasi. Teori yang absah, dapat memprediksi apa yang akan terjadi pada situasi tertentu. Dengan pengetahuan ini, dapat menerapkan teori manajemen yang berbeda terhadap situasi yang berbeda.

## **1. ALIRAN MANAJEMEN KLASIK**

Ada tiga aliran dalam ilmu manajemen sebagai berikut :

**a. Teori manajemen klasik**

Sebelum zaman manajemen ilmiah muncul, telah terjadi revolusi industri di Inggris pada abad ke 19 (tahun 1800-an). Hal ini menyebabkan meningkatnya kebutuhan suatu pendekatan manajemen yang sistematis. Beberapa prinsip manajemen klasik yang mempunyai perhatian terhadap masalah-masalah manajemen akibat timbulnya revolusi industri itu adalah :

**1. James Watt J dan Mathew Robinson Boulton**

Mereka adalah putra dari pionir yang menemukan dan mengembangkan mesin uap. Mereka mengambil manajemen dan Soko Engineering Foundry di Inggris, yang didirikan ayah mereka pada tahun 1796. Watt bertugas memimpin organisasi dan administrasi, dan Boulton memberi perhatian khusus pada penjualan dan aktivitas perdagangan. Teknik manajerial yang dikembangkan kedua orang itu antara lain adalah :

- a. Penelitian dan peramalan pasar,
- b. Perencanaan produksi,
- c. Skema mesin, yang direncanakan sesuai dengan tuntutan proses pekerjaan, Standar produksi dan
- d. Standarisasi komponen-komponen produksi.

Dalam bidang akuntansi dan biaya, mereka mengembangkan antara lain adalah :

- a. Catatan-catatan statistik yang rinci dan
- b. Memajukan system pengendalian, yaitu dapat memperhitungkan biaya dan keuntungan untuk setiap mesin yang dibuat dan untuk setiap departemen.

Dalam bidang sumber daya manusia, mereka mengembangkan antara lain adalah :

- a. Pelatihan karyawan
- b. Program pengembangan eksekutif,
- c. Penelitian Kerja,
- d. Program Kesejahteraan dll

## **2. Robert Owen (1771-1858)**

Permulaan tahun 1800-an, awal revolusi industri Robert Owen, seorang Manajer Pabrik Pemintalan Kapas di New Lanark, Skotlandia. Owen menekankan pentingnya unsur manusia dalam produksi. Dia menemukan bahwa melalui perbaikan kondisi karyawanlah yang akan menaikkan produksi dan keuntungan (laba), dan investasi yang paling menguntungkan adalah pada karyawan atau “Vital Machines”.

## **3. Charles Babbage (1792 – 1871)**

Babbage adalah seorang guru besar Matematika dan penemu Kalkulator serta Komputer pertama dari Inggris, yang tertarik pada usaha penilaian efisiensi operasi suatu pabrik, yaitu

dengan menerapkan prinsip-prinsip ilmiah akan terwujud peningkatan produktivitas dan penurunan biaya.

Babbage mengusulkan pertama kali adanya pembagian kerja berdasarkan spesialisasi dari pekerja sesuai penguasaan keterampilan tertentu, pekerjaan dibuat rutin sehingga lebih mudah dapat dikendalikan dan dimekanisasi dengan alat kalkulator

33

### **b. Teori Manajemen Ilmiah**

**Frederick Winslow Taylor (1856-1915)** Dia dikenal sebagai **Bapak Manajemen Ilmiah**. Taylor, yang terkenal dengan manajemen ilmiahnya berupa peningkatan produktivitas karena mahalnya biaya buruh trampil di Amerika Serikat pada awal abad ke 20. Gerakanya terkenal dengan gerakan efisiensi kerja. Untuk menjawab berbagai pertanyaan seperti apakah ada satu cara kerja terbaik “the one best way of doing job” dia mengajukan sekelompok prinsip-prinsip yang menjadi ininya manajemen ilmiah. Taylor terkenal dengan rencana pengupahan yang merangsang “differential rate system”, yang menghasilkan turunnya biaya dan meningkatnya produktivitas, mutu, pendapatan pekerja dan semangat kerja karyawan.

Filsafat dibelakang konsep Taylor terletak diatas 4 prinsip yang dikenal dengan “Empat prinsip dasar Taylor” yaitu :

- a. Pengembangan Manajemen Ilmiah yang benar dapat digunakan untuk menentukan metode terbaik untuk menjalankan setiap tugas.

- b. Seleksi karyawan dengan cara ilmiah, karyawan diberi tanggung jawab atas tugas yang sesuai dengan keterampilannya.
- c. Pendidikan dan pengembangan karyawan dengan cara ilmiah.
- d. Hubungan kerjasama yang erat antara Manajemen dan Karyawan.

Untuk menerapkan keempat prinsip ini, Taylor mensyaratkan perlunya satu revolusi mental dikalangan manajer dan karyawan.

**Henry L. Gantt (1861-1919)** Gantt mempertimbangkan kembali system perangsang Taylor, dengan memperkenalkan system bonus harian dan bonus ekstra untuk para mandor.

<sup>8</sup>

Setiap pekerja yang dapat menyelesailan tugas yang dibebankan kepadanya dalam sehari berhak menerima bonus.

Dia juga memperkenalkan system “Charting” yang terkenal dengan “Gantt Chart” yang memuat jadwal kegiatan produksi karyawan supaya tidak terjadi pemborosan. Setiap kemajuan karyawan dicatat pada kartu pribadi, untuk menilai pekerjaan mereka.

Gantt menekankan pentingnya mengembangkan minat timbal balik antara manajemen dan karyawan, yaitu kerjasama yang harmonis. Dia menggaris bawahi pentingnya mengajarkan, mengembangkan pengertian tentang sistem pada pihak

karyawan dan manajemen, serta perlunya penghargaan bahwa “dalam segala masalah manajemen unsur manusia yang paling penting”.

**The Gilbreths (Frank B. Gilbreth : 1868-1924 dan Lilian Gilbreth : 1878-1972).** Pasangan suami istri ini bekerjasama mempelajari aspek kelelahan dan gerak (fatigue and motion studies). Disamping itu Lilian juga tertarik dengan usaha membantu pekerja, menurut Lilian, sasaran akhir manajemen ilmiah adalah usaha membantu karyawan menampilkan kemampuannya yang penuh sebagai mahluk manusia.

Pasangan ini juga terkenal dengan konsep “Three position plan of promotion” (Rencana tiga kedudukan untuk suatu promosi), Menurut konsep ini setiap karyawan memiliki tiga peran yaitu sebagai pelaku, pelajar dan pelatih yang senantiasa mencari kesempatan baru. Pada saat yang sama karyawan melakukan pekerjaan saat ini, ia juga mempersiapkan diri untuk jabatan yang lebih tinggi dan sekaligus melatih penggantinya (be a doer, a learner and teacher).

Perhatian Lilian Gilbreth tertuju pada aspek manusia dari kerja dan perhatian suaminya pada efisiensi yaitu usaha untuk menemukan cara satu-satunya yang terbaik dalam melaksanakan tugas tertentu. Dalam menerapkan prinsip-prinsip manajemen ilmiah, harus memandang para karyawan dan mengerti kepribadian serta kebutuhan mereka. Ketidak puasan

diantara pekerja karena kurang perhatian dari pihak manajemen terhadap pekerja.

Banyak manfaat dan jasa yang diberikan oleh Manajemen Ilmiah, namun satu hal yang dilupakan oleh manajemen ini, yaitu kebutuhan social manusia dalam berkelompok, karena terlalu mengutamakan keuntungan dan kebutuhan ekonomis dan fisik perusahaan dan karyawan. Aliran ini melupakan kepuasan pekerjaan karyawan sebagai manusia biasa.

### **c. Teori Organisasi**

Henry Fayol (1841-1925) adalah tokoh penting dalam aliran ini. Fayol memberi perhatian utama pada kegiatan manajerial. Kemampuan manajerial dinilai sebagai aspek penting yang paling dibutuhkan dalam operasi perusahaan. Fayol kemudian membagi manajemen dalam lima fungsi :

1. Perencanaan (planning)
2. Pengorganisasian (organizing)
3. Pemberian perintah (commanding)
4. Pengkoordinasian (coordinating)
5. Pengawasan (controlling)

Dalam perkembangannya, fungsi ke-3 dan 4 difusikan menjadi fungsi pengarahan (actuating) sehingga di kenal menjadi 4 fungsi standar : planning-organizing-actuating-controlling, sebagaimana yang di gagas oleh George R Terry (1977).

Beberapa sumbangan dari aliran ini adalah :

1. Konsep keterampilan manajerial dapat diterapkan dalam berbagai tipe kegiatan organisasi.
2. Pandangannya yang memberikan hal-hal praktis dibandingkan aliran lain menyebabkan banyak diterima oleh para manajer.
3. Pandangannya juga memberikan kesadaran bagi para manajer akan hal-hal mendasar yang mungkin akan dihadapi dalam setiap organisasi.

Beberapa keterbatasan dari aliran ini adalah :

1. Prinsip-prinsip aliran ini dinilai hanya tepat bila organisasi berada dalam lingkungan yang stabil dan dapat meramalkan secara tepat perubahan lingkungan luar organisasi.
2. Prinsip-prinsip aliran ini dipandang terlalu umum untuk mengatasi permasalahan organisasi masa kini.

**Aliran Perilaku** Aliran ini berkembang oleh sebab aliran klasik dipandang tidak benar-benar membantu pencapaian efisiensi produksi, keserasian kondisi dan situasi kerja. Aliran ini berupaya membantu manajer untuk mengatasi masalah organisasi melalui sisi perilaku karyawan.

**Tokoh-tokoh penting dalam aliran perilaku** adalah Hugo Munsterberg (1863-1916) dan Elton Mayo (1880-1949). Melalui eksperimen Hawthorne (Mayo), aliran ini mengganti konsep manusia rasional (manusia yang hanya dapat dimotivasi dengan pemenuhan kebutuhan ekonomi) dengan

konsep manusia sosial (Manusia yang dapat dimotivasi dengan pemenuhan kebutuhan sosial melalui hubungan kerja).

Beberapa sumbangan dari aliran ini adalah :

1. Memberikan pemahaman akan pentingnya motivasi, perilaku kelompok, hubungan antar karyawan, dan kerja bagi manusia.
2. Meningkatkan sensitifitas (empati) manajer dalam berhubungan dengan bawahan.

Beberapa keterbatasan dari aliran ini adalah :

1. Model dan teori yang ditawarkan dipandang terlalu abstrak dan rumit untuk diterapkan.
2. Kompleksitas perilaku manusia yang terjadi sering kali mengakibatkan para ahli aliran ini memberikan saran yang berbeda sehingga menyulitkan manajer untuk memilih terapi yang akan digunakan.

**Aliran Ilmu Manajemen** : Aliran ini mengembangkan prosedur penelitian operasional (Operation Research) dalam mengatasi permasalahan organisasi. Prosedur yang digunakan dimulai dengan analisis masalah sampai usulan kegiatan untuk mengatasi masalah tersebut.

Beberapa sumbangan aliran ini adalah

1. **Prinsip aliran ini banyak diterapkan dalam pemecahan masalah pada organisasi** besar dengan cara :
  - a. Memecahkan masalah secara matematis
  - b. Melakukan peninjauan dari berbagai ilmu (multidisiplin)

2. Aliran ini menggunakan teknik-teknik manajemen ilmiah pada berbagai kegiatan organisasi seperti : penyusunan anggaran, arus uang, jadwal produksi, pengembangan produk, perencanaan tenaga kerja, dll.

Beberapa keterbatasan aliran ini adalah :

1. Sumbangan aliran ini hanya banyak pada kegiatan perencanaan dan pengawasan, namun tidak pada kegiatan lain (pengorganisasian dan pengarahan).
2. Sekalipun teknik yang diberikan aliran ini cukup luas dalam mengatasi masalah manajemen, namun dinilai tidak cukup efektif bila mengatasi masalah manusia dalam manajemen.

**Pendekatan Sistem** : Pendekatan sistem memandang organisasi sebagai suatu kesatuan yang terdiri dari bagian-bagian yang saling berhubungan. Sehingga, dalam pendekatan ini manajer akan memandang organisasi sebagai suatu kesatuan yang merupakan bagian dari lingkungan eksternal yang lebih luas. Setiap kegiatan dalam suatu bagian organisasi akan mempengaruhi kegiatan pada bagian lain.

Pendekatan ini menekankan perhatian pada dinamika dan sifat keterkaitan antar unsur organisasi dan tugas manajemen. Ia memberikan kerangka dalam merancang tindakan dan mengantisipasi akibat langsung maupun jangka panjang. Perspektif sistem memberiakan kemudahan pada para manajer

untuk mempertahankan keseimbangan antara kebutuhan internal dan eksternal perusahaan.

**Pendekatan Kontingensi** : Pendekatan kontingensi dikembangkan sebagai respon atas sering dijumpainya metode-metode yang efektif untuk situasi tertentu ternyata tidak dapat diterapkan untuk situasi yang lain. Dalam perspektif pendekatan ini, seorang manajer bertugas untuk mengidentifikasi teknik mana yang akan digunakan dalam situasi dan waktu tertentu dalam membantu pencapaian tujuan organisasi. Jadi, satu solusi yang dianggap paling tepat untuk mengatasi masalah manajemen adalah bergantung pada situasi yang dihadapi manajemen. Jawaban ini didasarkan pada kenyataan bahwa situasi, aksi dan hasil merupakan faktor yang saling mempengaruhi dan memiliki ketergantungan satu dengan lainnya.

Selain kelima aliran besar tersebut, sebenarnya sejak 1977 telah berkembang gagasan islamisasi ilmu manajemen. Melalui gerakan islamisasi ilmu pengetahuan – termasuk ilmu manajemen didalamnya – lembaga The International Institute of Islamic Thought (IIIT) yang berpusat di Virginia, Amerika Serikat telah mempelopori dan membuka wacana baru serta memperkaya perkembangan pemikiran manajemen. Oleh karenanya, Selain kelima aliran besar diatas, dapat ditambahkan aliran Manajemen Islami.

## 2. ALIRAN MNAJEMEN HUBUNGAN MNUSIA WI

Aliran hubungan manusia (aliran neoklasik) muncul karena ketidakpuasan bahwa yang dikemukakan pendekatan klasik <sup>43</sup> tidak sepenuhnya menghasilkan efisiensi produksi dan keharmonisan kerja.

Beberapa ahli mencoba melengkapi teori organisasi klasik dengan pandangan sosiologi dan psikologi. **Tokoh aliran hubungan manusia (neoklasik) diantaranya :**

### 1. Hugo Munsterberg (1863 - 1916)

Sebagai pencetus teknologi industri, **Hugo Munsterberg** sering disebut "Bapak Psikologi Industri". Dalam bukunya yang berjudul Psikology and Industrial Efficiency, ia banyak menguraikan penerapan peralatan-peralatan psikologi untuk membantu pencapaian tujuan produktifitas.

**Hugo Munsterberg** mengemukakan bahwa untuk mencapai peningkatan produktifitas dapat dilakukan dengan melalui tiga cara, yaitu :

1. Penemuan best possible person.
2. Penciptaan best possible work.
3. Penggunaan best possible effect untuk memotivasi karyawan.

## 2. Elton Mayo (1880 - 1949)

Hubungan manusiawi sering digunakan sebagai istilah umum untuk menggambarkan cara dimana manajer berinteraksi dengan bawahannya. Bila manajemen personalia mendorong lebih banyak dan lebih baik dalam bekerja, hubungan manusiawi dalam organisasi adalah baik. Bila moral dan efisiensi memburuk, hubungan manusiawi dalam organisasi adalah buruk. Untuk menciptakan hubungan manusiawi yang baik, manajer harus mengerti mengapa karyawan bertindak seperti yang mereka lakukan dan faktor-faktor sosial dan psikologi apa yang memotivasi mereka.

Menurut Elton Mayo, perhatian khusus, seperti perasaan terpilih menjadi partisipan dalam studi yang dilakukan manajemen puncak, sangat mempengaruhi usaha-usaha mereka. Fenomena seperti itu dikenal sebagai **Hawthorne Effect**

### Sumbangan pendekatan aliran hubungan manusiawi :

1. Penekanan kebutuhan-kebutuhan sosial dalam aliran hubungan manusiawi melengkapi pendekatan klasik, sebagai usaha untuk meningkatkan produktifitas.

2. Aliran hubungan manusia/i mengutarakan bahwa perhatian terhadap para karyawan akan memberikan keuntungan.

#### **Keterbatasan pendekatan aliran hubungan manusia/i :**

1. Konsep 'mahkluk sosial' tidak menggambarkan secara lengkap individu-individu dalam tempatnya bekerja.
2. Perbaikan-perbaikan kondisi kerja dan kepuasan karyawan tidak menghasilkan peningkatan produktivitas yang dramatis seperti yang diharapkan.
3. Lingkungan sosial di tempat kerja hanya salah satu dari beberapa faktor yang saling berinteraksi yang mempengaruhi produktivitas.

### **3. ALIRAN MANAJEMEN MODEREN**

Pada aliran ini berkumpul para sarjana matematika, fisik, dan sarjana eksakta lainnya dalam memecahkan masalah yang lebih kompleks. Masalah-masalah ruwet yang memerlukan "OR Tim" ini antara lain di bidang transportasi dan komunikasi. Kehadiran teknologi komputer, membuat prosedur OR lebih diformasikan menjadi aliran Ilmu Manajemen Modern

Pengembangan model-model dalam memecahkan masalah-masalah manajemen yang kompleks. Adanya bantuan komputer, maka dapat memberi pemecahan masalah yang lebih

berdasar rasional kepada para manajer dalam membuat putusan-putusannya. Teknik-teknik ilmu manajemen ini membantu para manajer organisasi dalam berbagai kegiatan penting

Aliran ini juga memiliki kelemahan karena kurang memberi perhatian kepada hubungan manusia. Oleh karena itu sangat cocok untuk bidang perencanaan dan pengendalian, tetapi tidak dapat menjawab masalah-masalah sosial individu seperti motivasi, organisasi dan kepegawaian. Proses perkembangan teori manajemen 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 ketiga aliran masing-masing berkembang sendiri-sendiri tanpa memanfaatkan pandangan aliran-aliran lainnya.
3. Konvergensi menampilkan aliran dalam satu bentuk yang sarna sehingga batas antara aliran menjadi kabur. Perkembangan seperti inilah yang sudah terjadi sekalipun bentuk pengembangannya tidak seimbang karena masih terlihat bentuk dominan dari satu rancangan terhadap yang lain.
4. Sintesis berupa pengembangan menyeluruh yang lebih bersifat 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 baru yang memusatkan perhatian kepada satu permasalahan manajemen tertentu.

22

Tingkatan manajemen dalam organisasi dibagi menjadi tiga golongan yang berbeda :

1. Manajer lini pertama, Tingkat paling rendah dalam suatu organisasi yang memimpin dan mengawasi tenaga-tenaga operasional disebut manajemen lini (garis) pertama.
2. Manajer menengah, Manajemen menengah dapat meliputi beberapa tingkatan dalam suatu organisasi. Para manajer menengah membawahi dan mengarahkan kegiatan-kegiatan para manajer lainnya dan kadang-kadang juga karyawan operasional.
3. Manajer puncak, Manajemen puncak bertanggung jawab atas keseluruhan manajemen organisasi.

Beberapa alasan untuk mengetahui dan mempelajari perkembangan ilmu manajemen yang akan diuraikan di bawah ini yaitu antara lain:

1. Membentuk pandangan kita mengenai organisasi sehingga kita tertarik untuk mempelajari teori manajemen juga memberi petunjuk kepada kita di mana kita mendapatkan beberapa ide mengenai organisasi dan manusia didalamnya.

2. Membuat kita sadar mengenai lingkungan usaha. membuat kita dapat memahami bahwa setiap teori itu berdasarkan lingkungannya yaitu ekonomi, sosial, politik dan pengaruh teknologi yang dirasakan pada waktu dan tempat terjadinya peristiwa tertentu.
3. Kita bisa mempelajari evolusi manajemen membantu memahami proses dasar sehingga dapat memilih suatu tindakan yang efektif. Dengan adanya pengetahuan ini kita bisa menerapkan teori manajemen yang berbeda terhadap situasi yang berbeda
4. Merupakan sumber ide baru. Mempelajari perkembangan teori manajemen memungkinkan kita pada suatu kesempatan mengambil pandangan yang berbeda dari situasi sehari-hari.

## Fungsi Manajemen

4

Fungsi manajemen pertama kali diperkenalkan oleh seorang industrialis Perancis bernama Henry Fayol pada awal abad ke-20. Beliau menyebutkan lima fungsi manajemen, yaitu merancang, mengorganisir, memerintah, mengordinasi, dan mengendalikan. Namun saat ini, kelima fungsi tersebut telah diringkas menjadi empat, yaitu:

1. Perencanaan (planning) adalah memikirkan apa yang akan dikerjakan dengan sumber yang dimiliki. Perencanaan dilakukan untuk menentukan tujuan perusahaan secara

keseluruhan dan cara terbaik untuk memenuhi tujuan itu. Manajer mengevaluasi berbagai rencana alternatif sebelum mengambil tindakan dan kemudian melihat apakah rencana yang dipilih cocok dan dapat digunakan untuk memenuhi tujuan perusahaan. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan fungsi-fungsi lainnya tak dapat berjalan.

2. Pengorganisasian (organizing) dilakukan dengan tujuan membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil. Pengorganisasian mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas yang telah dibagi-bagi tersebut. Pengorganisasian dapat dilakukan dengan cara menentukan tugas apa yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengerjakannya, bagaimana tugas-tugas tersebut dikelompokkan, siapa yang bertanggung jawab atas tugas tersebut, pada tingkatan mana keputusan harus diambil.
3. Pengarahan (directing) adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha organisasi. Jadi actuating artinya adalah menggerakkan orang-orang agar mau bekerja dengan sendirinya atau penuh kesadaran secara bersama-sama untuk mencapai tujuan yang dikehendaki

secara efektif. Dalam hal ini yang dibutuhkan adalah kepemimpinan

31

4. Pengevaluasian (evaluating) adalah proses pengawasan dan pengendalian performa perusahaan untuk memastikan bahwa jalannya perusahaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Seorang manajer dituntut untuk menemukan masalah yang ada dalam operasional perusahaan, kemudian memecahkannya sebelum masalah itu menjadi semakin besar.

#### **4. PENDEKATAN – PENDEKATAN MANAJEMEN**

**Teori Pendekatan Manajemen Menurut Harold Koontz adalah:**

1. **Pendekatan Berdasarkan Kebiasaan** ; Bahwa pendekatan ini berupaya untuk mengembangkan pemahaman tulang manajemen melalui pembelajaran pengalaman dari para manajer yang lalu, yang biasanya dicapai melalui sejumlah kasus dan suatu transfer tentang pelajaran-pelajaran yang dapat ditarik dari pengalaman
2. **Pendekatan Berdasarkan Perilaku Individu** ; Pendekatan ini mempelajari manajemen dengan jalan memusatkan perhatian pada hubungan-hubungan antar perorangan didalam organisasi-organisasi dengan focus pada para individu dan motivasi mereka.

**3. Pendekatan Berdasarkan Perilaku Kelompok ;**

Pendekatan ini memusatkan perhatian pada studi tentang pola-pola perilaku kelompok didalam organisasi dan bukan pada hubungan-hubungan antar perorangan mereka

**4. Pendekatan Berdasarkan Kerjasama Sosial ;**

Pendekatan ini gabungan antar pendekatan individu dan kelompok dengan jalan mempelajari perilaku antarmanusia sebagai sistem-sistem sosial yang mengaitkan dua orang atau lebih bersama-sama dalam upaya mereka mencapai tujuan-tujuan bersama tertentu.

**5. Pendekatan Sosiotekn ;** Pendekatan ini menekankan perlu dipertimbangkannya sistem-sistem sosial dan sistem teknik secara simultan dalam praktik manajemen, mengingat bahwa sistem teknik mempunyai pengaruh besar atas sistem sosial organisasi

**6. Pendekatan Teori Keputusan ;** Pendekatan ini menerapkan pengambilan keputusan sebagai sebuah tanggung jawab utama semua manajer, dan difokuskannya perhatian pada pengembangan pemikiran manajemen sekitar proses pengambilan keputusan

**7. Pendekatan Pusat Komunikasi ;** Pendekatan ini mempelajari bagian-bagian interdepen dan dari organisasi-organisasi, sewaktu mereka berinteraksi dengan dan dipengaruhi oleh lingkungan mereka.

- 8. Pendekatan Matematis** ; Pendekatan ini memandang manajemen sebagai sebuah proses yang dapat melalui model-model matematikal yang menyatakan elemen-elemen dasar suatu problem dan yang dapat menyediakan alat-alat untuk mengevaluasi solusi problem tersebut
- 9. Pendekatan Situasional** ; Pendekatan ini mempelajari perilaku manajerial sebagai suatu reaksi terhadap sekelompok keadaan tertentu, dalam upaya mencapai sejumlah praktik-praktik manajemen yang dianggap paling tepat guna menghadapi situasi tertentu.
- 10. Pendekatan Sumber Daya Manusia** ; Menurut pendekatan ini manajemen dipelajari dengan sumber daya manusia sebagai dasar kajian atau tinjauan. Pendekatan ini mempelajari mengenai masalah individu, kelompok dan lingkungan agar dapat menjadi motivasi untuk meningkatkan produktivitas.
- 11. Pendekatan Kombinasi** ; Pendekatan ini berupaya untuk menyatukan konsep-konsep, prinsip-prinsip, teori dan teknik-teknik, yang menjadi landasan praktik manajemen, dengan jalan mengaitkan mereka dengan fungsi-fungsi para manajer.

**Pendekatan manajemen menurut Agus Sabardi 1997 adalah sebagai berikut :**

- 1. Pendekatan Empiris/Kasus** : adalah pendekatan yang mempelajari manajemen dengan cara menganalisis pengalaman-pengalaman ( kasus-kasus ) dan kejadian-kejadian. Disini dipelajari tentang usaha untuk mencapai kesuksesan dan sebab-sebab timbulnya kegagalan yang ditemukan dalam berbagai kasus, kemudian digeneralisir untuk dijadikan sebagai pedoman pada waktu yang akan datang.
- 2. Pendekatan prilaku interpersonal** : pendekatan ini beroreorientasi pada ilmu jiwa perorangan. Permasalahan yang timbul di sini, yaitu bahwa ternyata manajemen itu luas, bukan sekedar masalah psikologi orang perorangan saja. Dalam pendekatan ini ada yang memandang **to lead** adalah **to manage** dan **managership** disamakan dengan **leadership**
- 3. Pendekatan prilaku kelompok** : pendekatan ini mempelajari dari segi pola prilaku dalam kelompok. Gagasan utamanya adalah :
  - a. Mengakui bahwa usaha yang diorganisasikan merupakan organisasi social yang tunduk pada semua sikap, kebiasaan, tekanan dan konflik lingkungan kultur atau budaya orang-orang.

- b. Mengakui adanya landasan wewenang dalam organisasi, pengaruh organisasi formal dan faktor-faktor social yang oleh Wight Bakke disebut dengan **bonds of organization**
- c. Memandang penting pemberian insentif guna mendorong anggota organisasi memberikan sumbangan untuk mencapai tujuan organisasi
4. **Pendekatan sistem social kerjasama** : pendekatan ini menganggap manajemen sebagai hubungan manusia dalam sistem social kkerjasama. Tokoh pendekatan ini adalah Bemard dan Herbert Simon.
5. **Pendekatan sistem sosioteknikal** : suatu organisasi dipandang sebagai dua sistem yang tidak terpisahkan, yaitu sistem social dan sistem teknologikal. Pendapat E.L Trist bahwa untuk memecahkan masalah social tidak hanya melihat sistem sosialnya saja, tetapi juga harus melihat “**the technical system**” dalam hal ini sampai dimana the technical system berpengaruh terhadap social system
6. **Pendekatan teori Keputusan** : yaitu memilih alternative tindakan terbaik, pendekatan ini mempunyai beberapa variasi, yaitu ada yang membatasi pada rational dicision bidang manajemen, ada yang mencakup semua kejadian dalam organisasi da nada yang meluaskan sampai pada aspek psikologikal dan sosiologikal.

7. **Pendekatan system** : pendekatan system pada manajemen berusaha untuk memandang suatu organisasi sebagai sistem yang dipersatukan dan berguna yang terdiri atas bagian-bagian yang saling berkaitan.
8. **Pendekatan ilmu manajemen** : menyelesaikan masalah melalui proses matematik, konsep-konsep, symbol-simbol dan model. Konsep yang terkenal dan banyak yang dipakai adalah operation research, sedang orang yang menanganinya disebut management scientist.
9. **Pendekatan kontingensi** : pendekatan yang dikembangkan oleh para manajer, konsultan, dan peneliti yang berusaha untuk menerapkan konsep-konsep aliran utama kedalam situasi nyata
10. **Pendekatan Peran Managerial** : adalah pendekatan yang dipopulerkan oleh Henry Minzberg, Henry mengemukakan ada 10 peran manajer :
  - a. Peran interpersonal
    1. Sebagai wakil organisasi dalam upacara dan tugas social
    2. Sebagai pemimpin
    3. Sebagai wakil organisasi terhadap pihak luar
  - b. Peran informasional
    1. Sebagai penerima informasi kegiatan kerja organisasi

2. Sebagai perencana dan penyampai informasi kepada bawahan
  3. Sebagai juru bicara terutama informasi dari luar
- c. Peran memutuskan
1. Sebagai wira usaha
  2. Sebagai orang yang menangani gangguan/hambatan
  3. Sebagai pengalokasi sumber daya organisasi
  4. Sebagai perunding baik untuk kalangan intren maupun kalangan eksteren

### **11. Pendekatan 7 – S dari Mc Kinsey**

- a. Strategi ( strategy )
- b. Struktur ( structure )
- c. Sistim ( systems )
- d. Gaya ( Style )
- e. Staf ( staff )
- f. Nilai-nilai yang disepakati (shared values) keterampilan ( skills )

## **5. ARAH PEMIKIRAN MANAJEMEN TERKINI**

Arah pemikiran manajemen terkini adalah dalam dua aspek yakni:

### **1. Pergeseran menuju organisasi pembelajaran**

Arah ini didefinisikan sebagai sebuah organisasi dimana setiap orang terlibat dalam proses pengidentifikasi dan penyelesaian masalah. Sehingga memungkinkan organisasi

untuk melakukan eksperimen, melakukan perbaikan, dan meningkatkan kemampuannya secara terus-menerus , berubah dan melakukan perbaikan, sehingga menciptakan kapasitas untuk tumbuh, belajar serta mencapai tujuan. Ide dasarnya adalah penyelesaian masalah bukan seperti organisasi tradisional yang dirancang untuk mencapai efisiensi.

Untuk melakukan pengembangan, seorang manajer dalam system ini melakukan perubahan pada semua sub-sistem organisasi. Terdapat tiga karakteristik untuk melakukan pembelajaran tersebut diantaranya:

#### **a. Struktur Berbasis Tim**

Dalam konsep ini, seluruh karyawan dengan keterampilan yang berbeda saling bekerja sama berbagi tugas dan merotasi pekerjaan untuk memproduksi seluruh produk dan jasa. Dalam hal ini nilai penting dalam organisasi pembelajaran adalah kolaborasi dan komunikasi yang melewati batasan departemen dan hirarki. Orang yang berada didalam tim diberikan keterampilan, informasi, peralatan, motivasi, dan otoritas untuk mengambil keputusan yang berpengaruh terhadap kinerja tim serta memberikan respon secara kreatif dan fleksibel terhadap tantangan atau peluang baru yang terjadi.

### **b. Pemberdayaan Karyawan**

Pemberdayaan karyawan maksudnya melepaskan kekeuasaan dan kreativitas karyawan dengan memberikan mereka kebebasan, sumber daya, informasi dan keterampilan untuk membuat keputusan secara efektif. Dalam hal ini, karyawan lebih diutamakan sebagai kekuatan manajer sedangkan biaya diminimalkan.

### **c. Informasi Terbuka**

Dalam konsep ini, pemberian informasi terhadap pekerja maupun pelanggan dilakukan sebesar-besarnya karena berdasarkan pendapat Winston Chen yang berbunyi: “ jika anda benar-benar ingin menghormati seseorang, anda harus membiarkan mereka tahu bagaimana hasil kerja mereka dan member tahu dengan segera sehingga dapat melakukan sesuatu untuk memperbaikinya”. Dan juga pada ungkapan CEO Bob Gett, “ kami lebih menghargai terhadap berapa banyak informasi yang telah anda berikan kepada orang yang ada disebelah anda”.

## **2. Manajemen tempat kerja yang didorong teknologi**

Dalam sebuah perusahaan saat ini, tidak mungkin jika tidak kita temukan elektronik. Bahkan hampir setiap hal yang ada dalam sebuah perusahaan itu pasti berbau teknologi. Selain itu, dunia e-business juga berkembang pesat karena semakin

banyak bisnis terjadi melalui proses digital melalui jaringan computer, bukan di tempat fisik.

E-business merupakan pekerjaan yang dilakukan oleh sebuah organisasi dengan menggunakan sambungan elektronik (termasuk internet) dengan para pelanggan, mitra, pemasok, karyawan atau pihak kunci lainnya.

Untuk menunjang e-business, sebuah perusahaan bisa menggunakan intranet dan ekstranet. Intranet yaitu sebuah sistem komunikasi internal yang menggunakan teknologi dan standar internet, namun hanya dapat diakses dalam perusahaan. Sedangkan ekstranet lebih luas yakni sistem komunikasi perusahaan yang memberikan akses kepada pemasok, mitra dan pihak lain diluar perusahaan.

Selain e-business juga terdapat e-commerce dimana e-commerce ini hamper sama dengan e-business hanya saja cakupannya lebih sempit yang mengacu secara khusus pada pertukaran bisnis atau transaksi yang terjadi secara elektronik.

# **BAB IV**

## **ETIKA MANAJEMEN DAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL**

### **A. Etika Manajemen**

Etika berkenaan dengan pendapat tentang benar dan salah, lebih khusus kewajiban moral seseorang pada masyarakat. Etika ini merupakan sistem <sup>57</sup> ungkapan-ungkapan yang menyangkut perilaku, perbuatan dan sikap manusia terhadap peristiwa-peristiwa yang dianggap penting dalam hidupnya. Etika para manajer akan sangat mempengaruhi keputusan-keputusan dan kegiatan-kegiatan organisasi, yang harus berdasarkan pada nilai-nilai atau standar moral yang dianggap baik dan luhur dalam suatu lingkungan atau masyarakat.

39

**Ada lima faktor yang mempengaruhi keputusan-keputusan pada masalah etika, yaitu:**

1. hukum,
2. peraturan-peraturan pemerintah,
3. kode etik industri dan perusahaan,
4. tekanan-tekanan sosial,
5. tegangan antara standar perorangan dan kebutuhan organisasi.

Factor-faktor ini mempengaruhi etika manajer dengan tingkatan dan pada bidang-bidang fungsi yang berbeda-beda.

Para manajer semakin dituntut untuk mengikuti atau mentaati hukum dan standar-standar etika masyarakat. Pada saat yang sama, perhatian manajer harus dipusatkan pada pemberian tanggapan-tanggapan organisasi pada masalah-masalah sosial. Hal ini mempunyai dua konsekuensi utama :

1. banyak organisasi sekarang mengesampingkan tujuan utamanya maksimalisasi keuntungan, dan mengalihkan ke pemenuhan kebutuhan-kebutuhan masyarakat dengan perolehan keuntungan secukupnya,
2. pencapaian hasil-hasil yang lebih baik dalam pelaksanaan fungsi tanggung jawab sosial perusahaan menjadi semacam peralatan untuk membantu sukses organisasi.

Cara para manajer memelihara penanganan masalah-masalah sosial akan mencerminkan etika pribadinya, kebijakan-kebijakan organisasi, dan nilai-nilai sosial perusahaan pada periode waktu tertentu.

#### **Unsur-unsur etika :**

1. **Nilai-nilai**, Nilai merupakan keinginan yang relatif permanen yang tanpaknya mempunyai sifat-sifat baik.

2. **Hak dan Kewajiban**, Hak adalah pernyataan yang membenarkan seseorang mengambil tindakan tertentu. Kewajiban adalah keharusan untuk mengambil langkah-langkah tertentu seperti membayar pajak, mematuhi undang-undang untuk menghormati orang lain.
3. **Peraturan Moral**, Peraturan moral adalah peraturan yang menyangkut tingkah laku yang sering kali menjadi kebiasaan sebagai nilai moral. Peraturan ini membinbing seseorang melewati situasi dimana terjadi benturan kepentingan yang bertentangan. Nilai-nilai sering diserap dari peraturan moral yang mengatur tingkah laku.
4. **Hubungan Manusia**, Hubungan manusia ada karena manusia saling membutuhkan untuk saling mendukung dan mencapai sasaran bersama. Hubungan manusia dipandang sebagai aspek kehidupan moral sehingga manusia secara tetap berusaha untuk mempertahankan dan memeliharanya. Keputusan untuk mempertahankan dan memelihara hubungan manusia ini mencerminkan nilai-nilai dan perhatian kita pada etika.

2

## B. Tanggung Jawab Sosial

*Perubahan konsep manajerial dipengaruhi oleh faktor intern dan ekstern . Seorang manajer mempunyai tanggung jawab social atas keputusan-keputusan yang diambil, mengapa dikatakan demikian, karena*

*mempengaruhi dalam pencapaian tujuan organisasi, baik dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang, disamping itu juga menyangkut hajat hidup orang banyak yang kesemuanya menggantungkan dirinya kepada organisasi tersebut ( ini kalau dilihat dari segi dimana seseorang bekerja ). Atas dasar ini maka seorang manajer dituntutuntuk dapat mengimplementasikan etika berusaha (the ethics of manager).*

*Tanggung jawab utama Manajer adalah untuk menjalankan perusahaan sesuai dengan keinginan pemegang saham selaku pemilik perusahaan. Berarti bahwa manajemen mempertimbangkan dampak sosial dan ekonomi didepan pembulatan dalam mengambil keputusannya.*

*Tanggung jawab perusahaan itu merupakan salah satu tugas yang harus dilakukan oleh paramanajer organisasi perusahaan agar dapat menjalankan dan mewujudkan tujuan awal dalam sebuah perusahaan, instansi ataupun dalam sebuah organisasi sekalipun.*

Keputusan dan kebijaksanaan yang diambil manajer akan tercermin dari salah satu sikap di bawah ini, yaitu:

1. Reaktif, yaitu perusahaan memberikan respon pada isu sosial setelah isu tersebut membahayakan sasaran perusahaan.

2. Defensif, yaitu perusahaan bertindak untuk menangkis tantangan sosial yang terjadi.
3. Akomodatif, yaitu perusahaan menyesuaikan diri dengan persyaratan pemerintah dan opini publik.
4. Proaktif, yaitu perusahaan mengantisipasi tuntutan yang belum dibuat.

### **C. Dilema secara Etika yang dihadapi Manajer dalam Melaksanakan Tanggung Jawab Sosial (CSR) dan Lingkungan**

Disatu sisi, CSR merupakan klaim atas inisiatif yang menunjuk bahwa bisnis tak hanya beroperasi untuk kepentingan para pemegang saham (shareholder), tapi juga untuk kemaslahatan pihak stakeholder dalam praktek bisnis, yaitu para pekerja komunitas lokal, pemerintah, LSM, konsumen dan lingkungan. Oleh Global Compact Initiative (2002) disebut Three Bottom Line, yang meliputi 3-P yaitu, *Profit, Planet and People*. Hendaknya bisnis jangan hanya berorientasi pada laba (*profit*) semata, tetapi harusnya menyejahterakan orang (*people*) dan menjaga lingkungan (*planet*). Namun disisi lain, pakar bisnis malah melihat CSR sebagai amoral. Peter F. Drucker dalam bukunya The Corporation (2004) menyatakan bahwa “jika anda menemui seorang eksekutif di perusahaan yang ingin menjalankan tanggung jawab sosial, pecat dia!”. Milton Friedman pun yakin

bahwa CSR itu sesungguhnya amoral. Dalam buku yang sama Friedman mengatakan "perusahaan itu milik pemegang saham (*shareholder*) dan kepentingannya adalah mencari untung. Haruskah perusahaan membelanjakan uang para pemegang sahamnya untuk suatu tujuan yang dianggap bertanggung jawab secara sosial, tapi tidak berhubungan dengan kepentingan pemegang saham? Jawabannya, tidak!" Bagi Friedman, "hanya ada satu 'tanggung jawab sosial' perusahaan, yaitu mencari keuntungan sebanyak-banyaknya.

# BAB V

## KONSEP PERENCANAAN

### 1. Pengertian perencanaan

<sup>47</sup> Perencanaan merupakan proses dasar yang digunakan untuk memilih tujuan dan cara pencapaiannya. Setiap rencana akan memberi sumbangan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

<sup>40</sup> **Perencanaan** adalah <sup>59</sup> sejumlah kegiatan yang ditentukan sebelumnya untuk dilaksanakan pada suatu periode tertentu dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan.

Perencanaan menurut **Bintoro Tjokroaminoto dalam Husaini Usman (2008:60)** adalah proses mempersiapkan kegiatan-kegiatan secara sistematis yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu.

**Prajudi Atmosudirjo dalam Husaini Usman (2008:60)** juga berpendapat bahwa perencanaan <sup>22</sup> adalah perhitungan dan penentuan tentang sesuatu yang akan dijalankan dalam rangka mencapai tujuan tertentu, siapa yang melakukan, bilamana, di mana, dan bagaimana cara melakukannya.

**Pengertian / Definisi Perencanaan** adalah suatu kegiatan atau proses <sup>62</sup> penganalisisan dan pemahaman sistem, penyusunan konsep dan kegiatan yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan-tujuan demi masa depan yang baik (Soekidjo, 2003).

Dari pengertian-pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa <sup>64</sup> perencanaan adalah kegiatan yang akan dilaksanakan <sup>51</sup> di masa yang akan datang untuk mencapai tujuan dan dalam perencanaan itu mengandung beberapa unsur, diantaranya <sup>45</sup> sejumlah kegiatan yang ditetapkan sebelumnya, adanya proses, hasil yang ingin dicapai, dan menyangkut masa depan dalam waktu tertentu (**Usman, 2011:66**).

Pelaksanaan dan pengawasan termasuk pemantauan, penilaian, dan pelaporan merupakan unsur yang tidak bisa dilepaskan dari <sup>45</sup> perencanaan. Dalam perencanaan diperlukan pengawasan agar tidak terjadi penyimpangan-penyimpangan.

**T.Hani Handoko (1984:74)** bahwa dalam perencanaan ada beberapa langkah, diantaranya adalah:

**Tahap I menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan;**

Perencanaan dimulai dengan <sup>21</sup> keputusan – keputusan tentang apa yang dibutuhkan oleh organisasi atau kelompok kerja. Tanpa rumusan tujuan yang jelas, organisasi akan menggunakan sumber dayanya secara tidak efektif. Identifikasi <sup>21</sup> prioritas dan menentukan tujuan yang spesifik, sehingga

memungkinkan organisasi menggunakan sumber daya – sumber dayanya secara efektif.

**Tahap II : merumuskan keadaan saat ini,**

Bagaimana posisi organisasi dari tujuannya ?, sumberdaya – sumber daya yang tersedia untuk pencapaian tujuan ?. Hanya dengan menganalisis kondisi organisasi saat ini, rencana dapat dirumuskan untuk menggambarkan rencana kegiatan selanjutnya. Komunikasi yang terbuka dengan para anggota organisasi, data keuangan dan statistic diperlukan pada tahap ini

**Tahap III : mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan,**

Faktor internal dan eksternal apa saja yang dapat membantu organisasi mencapai tujuannya ?. Faktor apa saja yang dapat menimbulkan masalah ?. Walaupun sulit dilakukan, ntisipasi situasi, problem dan kesempatan yang mungkin terjadi dimasamendatang adalah bagian esensi dari proses perencanaan.

**Tahap IV : mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk mencapai tujuan.**

Tahap terakhir ini melibatkan pengembangan berbagai alternative kegiatan untuk pencapaian tujuan, evaluasi

alternative tersebut dan pemilihan alternative terbaik diantara alternative yang ada untuk pencapaian tujuan.

## 2. Sifat dan Tujuan Perencanaan

### A. Sifat perencanaan

11

Di dalam perencanaan yang baik harus memuat sifat-sifat yaitu :

1. Pemakaian kata-kata yang sederhana dan jelas (artinya mudah dipahami oleh yang menerima sehingga penafsiran yang berbeda-beda dapat dihindakan)
2. Fleksibel (artinya suatu rencana harus dapat menyesuaikan dengan keadaan yang sebenarnya. Bila ada perubahan keadaan maka tidak semua rencana dirubah dan dimungkinkan diadakan penyesuaian-penesuaian. Jadi sifatnya tidak kaku harus begini dan begitu walaupun keadaan lain dari yang direncanakan.
3. Stabilitas (artinya tidak perlu setiap kali rencana mengalami perubahan jadi harus dijaga kestabilitasannya, sehingga ada dalam perimbangan.
4. Ada perimbangan (artinya masalah waktu harus seimbang dengan kebutuhan)
5. Seluruh tindakan yang dibutuhkan sesuai dengan fungsi-fungsi yang ada.

## B. Tujuan Perencanaan

9

Menurut Husaini Usman (2011 : 65), **Perencanaan bertujuan** untuk :

1. Standart Pengawasan, yaitu mencocokkan pelaksanaan dengan perencanaannya,
2. Mengetahui kapan pelaksanaan dan selesaiannya suatu kegiatan,
3. Mengetahui siapa saja yang terlibat (struktur organisasinya), baik kualifikasinya maupun kuantitasnya,
4. Mendapatkan kegiatan yang sistematis termasuk biaya dan kualitas pekerjaan,
5. Meminimalkan kegiatan-kegiatan yang tidak produktif dan menghemat biaya, tenaga dan waktu,
6. Memberikan gambaran yang menyeluruh mengenai kegiatan pekerjaan,
7. Menyerasikan dan memadukan beberapa sub kegiatan,
8. Mendeteksi hambatan kesulitan yang bakal ditemui, dan
9. Mengarahkan pada pencapaian tujuan

1

## 3. Proses Perencanaan

Tahap Dasar Perencanaan, Menjelang akhir tahun, adalah saat yang tepat untuk merumuskan perencanaan usaha tahun mendatang. Berikut ini empat tahap dasar pembuatan perencanaan yang baik

**Tahap 1** : Menentukan tujuan atau serangkaian tujuan. Perencanaan dimulai dengan keputusan-keputusan tentang keinginan atau kebutuhan perusahaan. Tanpa rumusan tujuan yang jelas, penggunaan sumber daya perusahaan tidak efektif.

**Tahap 2** : Merumuskan keadaan saat ini. Pemahaman akan kondisi perusahaan sekarang dan tujuan yang hendak dicapai atau sumber daya-sumber daya yang tersedia untuk pencapaian tujuan, adalah sangat penting. Karena tujuan dan rencana menyangkut waktu akan datang. Hanya setelah keadaan perusahaan saat ini dianalisa, rencana dapat dirumuskan untuk menggambarkan kegiatan lebih lanjut. Tahap kedua ini memerlukan informasi terutama keuangan dan data statistik.

**Tahap 3** : Mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan. Segala kekuatan dan kelemahan serta kemudahan dan hambatan perlu diidentifikasi, untuk mengukur kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu, perlu diketahui faktor-faktor lingkungan dalam dan luar yang dapat membantu perusahaan mencapai tujuannya, atau yang mungkin menimbulkan masalah. Walaupun sulit dilakukan, antisipasi keadaan,

masalah dan kesempatan serta ancaman yang mungkin terjadi di waktu mendatang, adalah bagian penting dari proses perencanaan.

**Tahap 4 : Mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan.** Tahap akhir dalam proses perencanaan meliputi pengembangan berbagai pilihan kegiatan untuk pencapaian tujuan, penilaian pilihan kegiatan terbaik (paling memuaskan) di antara pilihan yang ada.

#### **4. Hubungan Perencanaan 17 Dengan Fungsi Manajemen Lainnya**

- 1. Perencanaan** adalah fungsi yang paling dasar dari fungsi manajemen lainnya. Fungsi perencanaan dan fungsi-fungsi serta kegiatan manajerial lainnya adalah saling berhubungan, saling tergantung, dan berinteraksi.
- 2. Pengorganisasian** (Organizing). Perencanaan menunjukkan cara dan perkiraan bagaimana mengorganisasikan sumber daya-sumber daya organisasi untuk mencapai efektivitas paling tinggi
- 3. Pengarahan** (directing). Perencanaan menentukan kombinasi paling baik dari sumber daya-sumber daya yang diperlukan untuk mengarahkan, mempengaruhi dan memotivasi karyawan.

**4. Pengawasan** (controlling). Perencanaan dan pengawasan saling berhubungan erat.

# **BAB VI**

## **PERENCANAAN SEBAGAI SALAH SATU FUNGSI MANAJEMEN**

### **A. Pentingnya Suatu Perencanaan**

12

Perencanaan sangat penting dan perlu untuk setiap usaha mencapai tujuan. Alasan ini didasarkan pada suatu pandangan bahwa kondisi masa depan tidaklah pasti. Lingkungan yang berubah begitu cepat menuntut siapa pun baik perseorangan maupun lembaga untuk selalu membuat rencana. Tanpa membuat perencanaan, organisasi akan kehilangan arah dan sulit untuk mengantisipasi ancaman perubahan lingkungan. Banyak faktor yang mempengaruhi pentingnya pembuatan suatu perencanaan antara lain; perubahan ekonomi, kemajuan teknologi, perubahan iklim, perubahan selera konsumen, gejolak politik, dan sistem keamanan yang tidak terjamin memberikan banyak tantangan yang harus dihadapi walaupun penuh dengan resiko. Selain untuk lebih memantapkan arah bagi organisasi dalam mencapai tujuannya, perencanaan juga memiliki peranan penting lainnya, seperti:

1. Untuk mengkoordinasikan usaha-usaha Didalam suatu organisasi pekerjaan-perkerjaan dilakukan individu dan kelompok yang memiliki tujuan dan kepentingan yang berbeda-beda. Maka perlu dilakukan koordinasi, agar

tujuan dan kepentingan itu tidak keluar dari tujuan organisasi.

2. Untuk mengatasi perubahan Dengan adanya perencanaan yang matang maka perubahan-perubahan potensial yang akan terjadi akan dapat diantisipasi secepat mungkin.
3. Untuk pengembangan manajer. Manajer harus bertindak proaktif dan membuat hal-hal terjadi dan bukan sebaliknya, bertindak krekatif dan membiarkan hal-hal terjadi. Tindakan perencanaan akan mempertajam kemampuan manajer untuk berfikir ketika merekam mempertimbangkan gagasan-gagasan abstrak dan kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi.

Untuk pengembangan standar kinerja. Keberhasilan yang dicapai pada masa lalu akan menjadi standar kinerja untuk masa yang akan datang. Tanpa perencanaan, standar performa mungkin menjadi tidak rasional dan subjektif.

## **B. Tipe-Tipe Perencanaan**

Pengklasifikasian perencanaan telah banyak dilakukan oleh para ahli. Apapun bentuk pengklasifikasian itu, perencanaan jelas saling terkait antara satu jenis perencanaan lainnya. Beberapa tipe-tipe perencanaan yang dimaksud :

1. Perencanaan berdasarkan jangkauan dibagi menjadi dua, yaitu:

- a. Rencana strategic adalah rencana yang diterapkan pada organisasi secara keseluruhan dan menetapkan tujuan keseluruhan organisasi.
- b. Rencana strategis dapat dipandang sebagai rencana secara umum yang menggambarkan pengalokasian <sup>17</sup> sumber daya, prioritas, dan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan strategis.
- c. Rencana operasional adalah rencana yang meliputi area operasional tertentu dari sebuah organisasi.

2. Perencanaan berdasarkan kerangka waktu terbagi menjadi dua yaitu:

- a. Rencana jangka panjang adalah rencana yang mempunyai jangka waktu lebih dari 3 tahun.
- b. Rencana jangka pendek adalah rencana yang berjangka waktu kurang dari 1 tahun.

3. Perencanaan berdasarkan spesifikasi terdiri dari dua yaitu:

- a. Rencana spesifik adalah rencana yang didefinisikan secara jelas dan tidak memberikan ruang bagi interpretasi.
- b. Rencana fleksibel yang menentukan panduan umum, memberikan fokus tetapi tidak membatasi manajer pada tujuan spesifikasi atau serangkaian tindakan

4. Perencanaan berdasarkan frekuensi penggunaan , dibagi menjadi dua yaitu:

- a. Rencana sekali pakai adalah rencana satu kali yang secara spesific didisain untuk . memenuhi kebutuhan dalam situasi yang unik.
- b. Rencana siaga adalah rencana berkelanjutan yang memberikan panduan untuk aktivitas yang dilakukan.

### **C. Proses Penyusunan Perencanaan**

Perencanaan sebagai suatu proses merupakan suatu cara yang sistematis untuk menjalankan suatu pekerjaan. Dalam perencanaan terkandung suatu aktivitas tertentu yang saling terkait untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### **D. Proses penyusunan perencanaan itu terdiri dari:**

1. Merumuskan misi dan tujuan
2. Memahami keadaan saat ini
3. Mempertimbangkan faktor pendukung dan penghambat tercapainya tujuan
4. Menyusun rencana kegiatan untuk mencapai tujuan

## E. PERENCANAAN STRATEGIS

### 1. Konsep Perencanaan

Salah satu fungsi manajemen yang paling utama adalah Perencanaan karena dari fungsi tersebutlah fungsi-fungsi lain disusun. Perencanaan merupakan cetak biru untuk pencapaian tujuan yang memuat pengalokasian sumberdaya yang dibutuhkan, jadwal, tugas-tugas dan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilaksanakan terkait dengan pencapaian tujuan tersebut. Dapat dikatakan bahwa sebuah rencana merupakan jembatan yang dibangun untuk menghubungkan antara masa kini dengan masa datang yang diinginkan, karena perencanaan adalah mempersiapkan masa depan. Masa depan memang akan datang dengan sendirinya, tapi tanpa perencanaan masa depan tersebut mungkin bukan masa depan yang kita inginkan.

26

Dalam manajemen, perencanaan adalah proses mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi untuk mencapai tujuan itu, dan mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan fungsi-fungsi lain pengorganisasian, pengarahan, dan pengontrolan tak akan dapat berjalan.

## **2. Merumuskan Tujuan untuk sebuah Rencana**

Sebelum sebuah rencana kerja dapat disusun, hal yang pertama yang harus dirumuskan adalah sasaran-sasaran apa yang hendak dicapai. Sasaran-sasaran tersebut dapat dirumuskan dari visi dan misi yang dirumuskan oleh organisasi. Melalui Misni Organisasi kita dapat mengetahui untuk tujuan apa organisasi itu didirikan dan mengapa organisasi itu ada. Misni merupakan dasar bagi tujuan dan garis besar perencanaan dalam keseluruhan organisasi. Oleh karenanya dalam menyusun sebuah perencanaan yang efektif, seorang manajer harus memastikan bahwa kebijakan-kebijakan internal, peran-peran organisasional, kinerja, struktur organisasi, produk yang dihasilkan, dan keseluruhan operasional organisasi tetap sejalan dengan misi organisasi.

Untuk memastikan apakah sasaran/tujuan-tujuan yang disusun dalam sebuah perencanaan dapat lebih efektif, maka ada beberapa kriteria yang perlu diperhatikan oleh seorang manajer

- a. Rumusan tujuan harus jelas dan spesifik dan sebisa mungkin menggunakan kalimat kuantitatif agar mudah mengukurnya
- b. Tujuan tersebut harus mencakup hasil sektor-sektor kunci. Karena tujuan atau sasaran tidak mungkin disusun berdasarkan hasil kerja orang-per-orang, maka sasaran

tersebut dibuat berdasarkan hasil dari kontribusi persektor/perbagian.

- c. Tujuan harus mampu memberikan tantangan untuk mencapainya, namun bukan berarti harus sangat sulit untuk dicapai.
- d. Tujuan harus memiliki tenggat waktu yang jelas untuk mencapainya
- e. Tujuan mestinya dikaitkan juga dengan penghargaan bagi yang mencapainya.

Stephen Robbins **dan** Mary Coulter mengemukakan banyak tujuan perencanaan. Tujuan pertama adalah untuk memberikan pengarahan baik untuk manajer maupun karyawan nonmanajerial. Dengan rencana, karyawan dapat mengetahui apa yang harus mereka capai, dengan siapa mereka harus bekerja sama, dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Tanpa rencana, departemen dan individual mungkin akan bekerja sendiri-sendiri secara serampangan, sehingga kerja organisasi kurang efesien.

Tujuan kedua adalah untuk mengurangi ketidakpastian. Ketika seorang manajer membuat rencana, ia dipaksa untuk melihat jauh ke depan, meramalkan perubahan, memperkirakan efek dari perubahan tersebut, dan menyusun rencana untuk menghadapinya.

Tujuan ketiga adalah untuk meminimalisir pemborosan. Dengan kerja yang terarah dan terencana, karyawan dapat bekerja lebih efisien dan mengurangi pemborosan. Selain itu, dengan rencana, seorang manajer juga dapat mengidentifikasi dan menghapus hal-hal yang dapat menimbulkan inefisiensi dalam perusahaan.

63

Tujuan yang terakhir adalah untuk **menetapkan tujuan** dan standar yang digunakan dalam fungsi selanjutnya, yaitu proses pengontrolan dan pengevaluasian. Proses pengevaluasian atau *evaluating* adalah proses membandingkan rencana dengan kenyataan yang ada. Tanpa adanya rencana, manajer tidak akan dapat menilai kinerja perusahaan.

Perencanaan memberikan arah tindakan saat kini yang terfokus pada pencapaian tujuan yang kita impikan di masa yang akan datang. Melalui perencanaan kita dapat mengantisipasi perubahan lingkungan dan memperkirakan resikonya sambil terus menyesuaikan tindakan/aktifitas dengan tujuan yang hendak kita capai. Karena pentingnya fungsi perencanaan, maka dalam dunia militer dikenal idiom :"Jika kamu gagal merencanakan, maka kamu merencanakan kegagalan"

Melalui perencanaan yang baik, enam pertanyaan pokok dalam setiap aktifitas untuk mencapai tujuan akan terjawab. Keenam pertanyaan tersebut yang dikenal dengan 4W & 2H adalah sebagai berikut :

- a. What needs to be accomplished? (apa yang harus dikerjakan?)
- b. When is the deadline? (Kapan harus dilaksanakan dan diselesaikan?)
- c. Where will this be done? (Dimana tempat pelaksanaannya?)
- d. Who will be responsible for it? (Siapa penanggungjawabnya?)
- e. How will it get done? (Bagaimana cara melaksanakannya?)
- f. How much time, energy, and resources are required to accomplish this goal? (Berapa banyak waktu, tenaga dan sumberdaya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan)

Perencanaan memberikan manfaat yang sangat besar dalam pencapaian tujuan, manfaat-manfaat yang diberikan tersebut diantaranya adalah :

- a. Memberikan arah tindakan pada organisasi. Tanpa rencana yang memiliki tujuan sebuah organisasi tidak akan sampai kemanapun.
- b. Memfokuskan perhatian pada sasaran-sasaran dan hasil-hasil yang hendak dicapai. Rencana membantu baik manajer dan maupun karyawan untuk memusatkan perhatian mereka pada sebuah gambaran besar yang disebut rencana.

- c. Menetapkan dasar bagi kerjasama tim. Sebuah rencana mengintegrasikan berbagai bagian/unit dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang sama.
- d. Membantu mengantisipasi permasalahan dengan memperhitungkan situasi dan perubahan lingkungan yang akan terjadi
- e. Rencana juga memberikan arahan dalam pembuatan keputusan. Keputusan selalu berorientasi ke masa depan, jika manajemen tidak memiliki rencana untuk masa depan maka keputusan keputusan yang dibuatpun hanya sedikit yang dapat berorientasi ke masa depan.
- f. Merupakan prasyarat bagi terlaksananya fungsi-fungsi manajemen yang lain. Melalui perencanaan, manajemen akan mengetahui pengorganisasian apa yang harus ditangani, karyawan apa dan bagaimana yang dibutuhkan, bagaimana memimpin, memotivasi karyawan, dst.

3

### 3. Hambatan-hambatan Perencanaan yang Efektif

Ada 2 (dua) jenis hambatan pengembangan rencana-rancana efektif, yaitu :

- a. Penolakan internal para perencana terhadap penetapan tujuan dan pembuatan rencana untuk mencapainya. (hambatan internal)

54

- b. Keengganan umum para anggota organisasi untuk menerima perencanaan dan rencana-rancana karena perubahan- perubahan yang ditimbulkannya.

Berbagai cara mengatasi hambatan-hambatan ; Manajer harus mampu menciptakansistem organisasi yang memudahkan penetapan tujuan dan perencanaan, baik yang dilakukan manajer puncak maupun manajer tingkat bawah dan para karyawan yg bukan manjerial. Hambatan dalam diri para perencanaan dapat diatasi dengan memberikan berbagai bentuk bantuan secara individual.

Untuk mengurangi atau menghilangkan penolakan terhadap suatu rencana, dapat dilakukan oleh para manajer dengan cara-cara sebagai berikut :

25

- a. Melibatkan para karyawan dalam proses perencanaan,
- b. Mengembangkan pola perencanaan dan implementasi yang efektif,
- c. Memberikan lebih banyak informasi tentang rencana-rencana dan segala konsekuensinya,
- d. Bersikap hati-hati terhadap dampak perubahan yang diusulkan para anggota organisasi, dan
- e. Meminimumkan gangguan-gangguan yang tidak perlu.

#### 4. KRITERIA PENILAIAN EFEKTIVITAS RENCANA

Beberapa kriteria dalam menilai efektivitas perencanaan, yaitu;

1. Kegunaan,
2. Ketepatan dan obyektivitas,
3. Ruang lingkup,
4. Efektivitas biaya,
5. Akuntabilitas, dan
6. Ketepatan waktu.

Penjelasan beberapa kriteria untuk menilai efektifitas perencanaan, yaitu:

16

- a. Kegunaan, Agar berguna bagi manajemen dalam pelaksanaan fungsi – fungsinya yang lain, suatu rencan harus fleksibel, stabil, berkesinambungan, dan sederhana. Fleksibilitas adalah esensi bagi kesuksesan perencanaan strategik yang memerlukan analisa, peramalan, pengembangan rencana dengan mempertimbangkan segala sesuatu dan pembuatan perencanaan sebagai proses yang berkesinambungan rencana 36 memerlukan stabilitas karena bila rencana terlalu sering berubah para manajer tidak menjadi terbiasa dengan rencana tersebut sebagai suatu peralatan peroperasian dan menjadi tidak efektif. Perencanaan perlu mempunyai kontinyuitas agar perencanaan dapat berkesinambungan. Rencana yang sederhana perlu untuk memberikan cara

pencapaian tujuan dengan sedikit mungkin faktor – faktor, kekuatan – kekuatan, dan pengaruh-pengaruh dalam situasi, serta hubungan – hubungan antara mereka.

16

- b. Ketepatan dan Objektifitas, Rencana – rencana harus dievaluasi untuk mengetahui apakah jelas, ringkas, nyata dan akurat. Berbagai keputusan dan kegiatan manajemen lainnya hanya efektif bila didasarkan atas informasi yang tepat. Perencanaan harus lebih didasarkan atas pemikiran yang realistik dan fakta – fakta yang sebenarnya tentang persyaratan – persyaratan yang dibutuhkan untuk mencapai sasaran dibanding sasaran pribadi pembuat rencana. Agar tercapai perencanaan tersebut, proses penyusunannya harus didasarkan atas pemikiran yang objektif.
- c. Ruang lingkup, Perencanaan perlu memperhatikan prinsip – prinsip kelengkapan (komprehensiveness), kepaduan(unity) dan konsistensi.
- d. Efektifitas biaya, Efektifitas biaya perencanaan dalam hal ini adalah menyangkut waktu, usaha, dan aliranemosional. Pedoman penting dalam perencanaan adalah jangan lakukan perencanaan bila hasil-hasil meningkatkan penghasilan atau mengurangi biaya lebih kecil daripada biaya perencanaan dan implementasinya.
- e. Akuntabilitas, Ada dua aspek akuntabilitas perencanaan yaitu: tanggung jawab atas pelaksanaan perencanaan dan tanggung jawab atas implementasi rencana.

f. Ketepatan waktu, Para perencana harus membuat berbagai perencanaan. Berbagai perubahan yang terjadi sangat cepat akan dapat mengakibatkan rencana tidak tepat atau sesuai untuk berbagai perbedaan waktu.

## **BAB VII**

# **MOTIVASI DAN KEPIMPINAN**

### **A. Pengertian Motivasi**

**Motivasi** adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau ketrampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya *Soleh Purnomo“ (2004:36)“*

Ada tiga faktor utama yang mempengaruhi motivasi yaitu perbedaan karakteristik individu, perbedaan karakteristik pekerjaan, dan perbedaan karakteristik lingkungan kerja. Dalam rangka mendorong tercapainya produktivitas kerja yang optimal maka seorang manajer harus dapat mempertimbangkan hubungan antara ketiga faktor tersebut dan hubungannya terhadap perilaku individu. Pada dasarnya motivasi individu dalam bekerja dapat memacu karyawan untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka. Hal ini akan meningkatkan produktivitas kerja individu yang berdampak pada pencapaian tujuan dari organisasi.

Kepemimpinan adalah sebuah keputusan dan lebih merupakan hasil dari proses perubahan karakter atau transformasi internal dalam diri seseorang. Kepemimpinan bukanlah jabatan atau gelar, melainkan sebuah kelahiran dari proses panjang perubahan dalam diri seseorang.

Motivasi dan kemimpinan itu satu system yang tidak bisa dipisahkan dan harus ada dalam setiap organisasi sebab seorang pemimpin mumpuni tugas memimpin dan mengarahkan organisasi untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan.

7

## **B. Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain sesuai dengan keinginannya itu dipengaruhi oleh sifat pemimpin itu sendiri. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang baik akan menciptakan motivasi yang tinggi di dalam diri setiap bawahan, sehingga dengan motivasi tersebut akan timbul semangat kerja yang dapat meningkatkan kinerja bawahan itu.

### **a. JENIS TEORI MOTIVASI**

#### **1. Teori Frederick W Taylor**

- a. Frederick W Taylor, dipandang sebagai perintis dalam studi sikap dan motivasi manusia dalam bekerja

- b. Dalam bukunya The Principles Of Scientific Management, 1911 berpendapat bahwa “ faktor utama yang mendorong para pegawai untuk bekerja giat adalah kompensasi keuangan yang diberikan “. Artinya semakin banyak upah atau gaji yang diberikan maka semakin giat seseorang itu dalam bekerja
- c. Berdasarkan teori tersebut taylor mengembangkan sistem kerja dan sistem pembayaran upah kepada prinsip “ makin produktif kerja seseorang maka makin besar upah yang dibayarkan kepadanya “
- d. Simpulan : Taylor berpendapat bahwa semakin besar upah/gaji yang diterima maka semakin besar juga motivasi seseorang untuk bekerja

## **2. Teori Douglas Mc Gregor ( Teori X dan Y)**

- a. Adalah seorang pakar dalam “ Behavioral Science “ yaitu studi mengenai sikap manusia dengan memperhatikan sikap para manajer kepada para bawahannya, tahun 1960
- b. Berdasarkan pengamatan tersebut Douglas mengemukakan bahwa ada 2 perbedaan pandangan para manajer terhadap bawahannya yaitu disebut dengan teori X dan teori Y

- c. Teori X → Manajer memandang rendah bawahannya jika para pekerja tersebut memiliki ciri Ciri sebagai berikut : Malas, Tidak ada Ambisi, Kurang Bertanggung Jawab, Mementingkan Diri Sendiri dan Tidak Suka Perubahan.
  - d. Sikap para manajer dalam memperlakukan pekerja dengan teori X adalah → bersikap keras, menekankan pada kekuasaan dan membatasi inisiatif pegawa.
  - e. Teori Y → Manajer memandang baik terhadap bawahannya, dengan ciri – ciri sebagai berikut : energitik, berambisi dan siap memegang tanggung jawab, pandai dan tidak mementingkan diri sendiri
- 3. Sikap para manajer memperlakukan pekerja dalam teori Y lebih menggalakan pegawai untuk bekerja secara independen, mempunyai inisiatif dan mendorong pegawai untuk mengembangkan kemahirannya**
- 4. Simpulan :** Mc Gregor berpendapat bahwa dalam penerapannya teori Y akan lebih berhasil dalam memotivasi bawahannya untuk bekerja lebih efektif

## **5. Teori Maslow ( Jenjang Kebutuhan )**

---

Abraham Maslow adalah seorang psikolog  
Tahun 1943 Maslow mengembangkan teorinya yang dikenal  
dengan “ teori kebutuhan “ yang dibedakan menjadi :

**1. Kebutuhan Physiological**

- a. Yaitu kebutuhan yang sangat penting untuk mempertahankan hidup. Seperti kebutuhan pokok contoh makanan, pakaian, perumahan, hiburan dan pendidikan
- b. Dalam terapannya didunia kerja karyawan membutuhkan : Ruang istirahat untuk karyawan, berhenti aktivitas untuk makan siang, udara bersih untuk bernafas, air untuk minum, pemberian cuti hari raya/lebaran, dan sebagainya

**2. Kebutuhan Security atau Rasa Aman**

- a. Yaitu kebutuhan manusia akan rasa aman dan perlindungan dari kejahatan fisik dan emosional
- b. Dalam penerapan di dunia kerja adanya kebutuhan Pengembangan karyawan ( promosi, pendidikan dan pelatihan ), kondisi kerja yg aman ( jaminan sosial tenaga kerja, kecelakaan kerja, jaminan pensiun, jaminan asuransi dan adanya sistem penanganan keluhan, tunjangan hari tua

### **3. Kebutuhan Sosial**

- a. Yaitu kebutuhan manusia akan kasih sayang sehingga meningkatkan kepuasan dalam hubungan sosial seperti cinta, persahabatan, perasaan memiliki dan diterima dalam lingkungannya , rasa kekeluargaan dsb
- b. Dalam penerapan didunia kerja adanya kelompok – kelompok kerja formal dan informal, kegiatan yang disponsori perusahaan dan acara tau event peringatan
- c. Self Actualization Yaitu :
  1. Kebutuhan aktualisasi diri atau keinginan untuk mencapai kedudukan penting dalam masyarakat dan dihormati orang , contohnya status , kedudukan, kepercayaan diri, pengakuan, reputasi, prestasi, apresiasi kehormatan diri dan penghargaan
  2. Kebutuhan ini paling sukar untuk dicapai dan memerlukan usaha yang lebih besar dari pada usaha untuk mencapai tujuan yang lain
  3. Dalam penerapan didunia kerja adanya kekuasaan, ego, promosi, hadiah, pengakuan jabatan, menyelesaikan penugasan-penugasan yang bersifat menantang, melakukan pekerjaan kreatif dan pengembangan keterampilan

#### 4. Gaya Kepemimpinan

Secara harfiah kepemimpinan atau leadership berarti adalah sifat, kapasitas dan kemampuan seseorang dalam memimpin. Arti dari kepemimpinan sendiri sangat luas dan bervariasi berdasarkan para ilmuwan yang menjelaskannya. Menurut Charteris-Black (2007), definisi dari kepemimpinan adalah <sup>56</sup> “leadership is process whereby an individual influence a group of individuals to achieve a common goal”.

Kepemimpinan adalah sifat dan nilai yang dimiliki oleh seorang leader. Teory kepemimpinan telah berkembang sejak puluhan tahun yang lalu dan sudah banyak berbagai referensi dalam bentuk beraneka macam mengenai topic ini yang dihasilkan dari berbagai penelitian. Fungsi kepemimpinan dalam sebuah organisasi atau kelompok sangat penting karena fungsi kepemimpinanlah sebuah organisasi dapat mencapai tujuannya melalui jalan dan cara yang benar. Memahami dengan baik mengenai konsep kepemimpinan sangat <sup>45</sup> membantu seseorang dan organisasi bekerja lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuan dan kondisi yang diinginkan.

Pembagian konsep kepemimpinan dalam berbagai aspek telah banyak dilakukan oleh para peneliti dan ahli. Pembagian style kepemimpinan yang paling dasar dan sekaligus mendasari perkembangan klasifikasi kepemimpinan sampai saat ini adalah berdasarkan hasil penelitian Lewin (1939). Beliau membagi style kepemimpinan menjadi 3 kategori utama yaitu autocratic

leadership, democratic leadership, dan delegative leadership. Masing – masing kategorie ini mempunyai karakteristik dan ciri khas yang membedakan antara satu dengan yang lainnya. Beberapa pendapat para ahli tentang kepemimpinan mengandung pengertian dan makna yang sama. Antara lain dikemukakan oleh:

1. Sutarto Kepemimpinan adalah rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
2. Sondang P. Siagian Kepemimpinan adalah suatu kegiatan mempengaruhi orang lain agar melaksanakan pekerjaan bersama menuju suatu tujuan tertentu.
3. Ordway Tead Kepemimpinan adalah aktifitas mempengaruhi orang-orang agar mau bekerjasama untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
4. George Terry Kepemimpinan adalah hubungan yang erat ada dalam diri orang atau pemimpin, mempengaruhi orang-orang lain untuk bekerja sama secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai keinginan pemimpin.
5. Franklin G. Moore Kepemimpinan adalah kemampuan membuat orang-orang bertindak sesuai dengan keinginan pemimpin.

## C. Gaya-Gaya Kepemimpinan

### 1. Gaya Kepemimpinan Otokratis

<sup>6</sup> Gaya ini kadang-kadang dikatakan kepemimpinan terpusat pada diri pemimpin atau gaya direktif. Gaya ini ditandai dengan sangat banyaknya petunjuk yang datangnya dari pemimpin dan sangat terbatasnya bahkan sama sekali tidak adanya peran serta anak buah dalam perencanaan dan pengambilan keputusan. Pemimpin secara sepihak menentukan peran serta apa, bagaimana, kapan, dan bilamana berbagai tugas harus dikerjakan. Yang menonjol dalam gaya ini adalah pemberian perintah. Pemimpin otokratis adalah seseorang yang memerintah dan menghendaki kepatuhan. Ia memerintah berdasarkan kemampuannya untuk memberikan hadiah serta menjatuhkan hukuman. Gaya kepemimpinan otokratis adalah <sup>38</sup> kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara segala kegiatan yang akan dilakukan semata-mata diputuskan oleh pimpinan.

<sup>60</sup> Adapun ciri-ciri **gaya kepemimpinan** otokratis adalah sebagai berikut:

1. Wewenang mutlak terpusat pada pemimpin
2. Keputusan selalu dibuat oleh pemimpin
3. Kebijakan selalu dibuat oleh pemimpin
4. Komunikasi berlangsung satu arah dari pimpinan kepada bawahan

5. Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan para bawahannya dilakukan secara ketat
6. Tidak ada kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran pertimbangan atau pendapat
7. Lebih banyak kritik dari pada pujian, menuntut prestasi dan kesetiaan sempurna dari bawahan tanpa syarat, dan cenderung adanya paksaan, ancaman, dan hukuman.

## 2. Gaya Kepemimpinan Demokratis

38

Gaya kepemimpinan demokratis adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama antara pimpinan dan bawahan. <sup>6</sup> Gaya ini kadang-kadang disebut juga gaya kepemimpinan yang terpusat pada anak buah, kepemimpinan dengan kesederajatan, kepemimpinan konsultatif atau partisipatif. Pemimpin kerkonsultasi dengan anak buah untuk merumuskan tindakan keputusan bersama.

Adapun ciri-cirinya sebagai berikut:

1. Wewenang pemimpin tidak mutlak
2. Pimpinan bersedia melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan
3. Keputusan dan kebijakan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan

4. Komunikasi berlangsung secara timbal balik, baik yang terjadi antara pimpinan dan bawahan maupun sesama bawahan
5. Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan para bawahan dilakukan secara wajar
6. Prakarsa dapat datang dari pimpinan maupun bawahan g. Banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran, pertimbangan atau pendapat, Tugas-tugas kepada bawahan diberikan dengan lebih bersifat permintaan dari pada intruksi
7. Pimpinan memperhatikan dalam bersikap dan bertindak, adanya saling percaya, saling menghormati.

### 3. Gaya Kepemimpinan Delegatif

Gaya Kepemimpinan delegatif dicirikan dengan jarangnya pemimpin memberikan arahan, keputusan diserahkan kepada bawahan, dan diharapkan anggota organisasi dapat menyelesaikan permasalahannya sendiri (MacGrefor, 2004). Gaya Kepemimpinan adalah suatu ciri khas prilaku seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin. Dengan demikian maka gaya kepemimpinan seorang pemimpin sangat dipengaruhi oleh karakter pribadinya. 20 Kepemimpinan delegatif adalah sebuah gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan kepada bawahannya yang memiliki kemampuan, agar dapat menjalankan kegiatannya yang untuk

sementara waktu tidak dapat dilakukan oleh pimpinan dengan berbagai sebab. Gaya kepemimpinan delegatif sangat cocok dilakukan jika staf yang dimiliki memiliki kemampuan dan motivasi yang tinggi. dengan demikian pimpinan tidak terlalu banyak memberikan instruksi kepada bawahannya, bahkan pemimpin lebih banyak memberikan dukungan kepada bawahannya.

6

#### 4. Gaya Kepemimpinan Birokratis

Gaya ini dapat dilukiskan dengan kalimat “memimpin berdasarkan peraturan”. Perilaku pemimpin ditandai dengan keketatan pelaksanaan prosedur yang berlaku bagi pemimpin dan anak buahnya. Pemimpin yang birokratis pada umumnya membuat keputusan-keputusan berdasarkan aturan yang ada secara kaku tanpa adanya fleksibilitas. Semua kegiatan hampir terpusat pada pimpinan dan sedikit saja kebebasan orang lain untuk berkreasi dan bertindak, itupun tidak boleh lepas dari ketentuan yang ada. Adapun karakteristik dari gaya kepemimpinan birokratis adalah sebagai berikut:

65

1. Pimpinan menentukan semua keputusan yang bertalian dengan seluruh pekerjaan dan memerintahkan semua bawahan untuk melaksanakannya
2. Pemimpin menentukan semua standar bagaimana bawahan melakukan tugas

3. Adanya sanksi yang jelas jika seorang bawahan tidak menjalankan tugas sesuai dengan standar kinerja yang telah ditentukan.

## 5. Gaya Kepemimpinan Laissez Faire

41

Gaya ini mendorong kemampuan anggota untuk mengambil inisiatif. Kurang interaksi dan kontrol yang dilakukan oleh pemimpin, sehingga gaya ini hanya bias berjalan apabila bawahan memperlihatkan tingkat kompetensi dan keyakinan akan mengejar tujuan dan sasaran cukup tinggi. Dalam gaya kepemimpinan ini, pemimpin sedikit sekali menggunakan kekuasaannya atau sama sekali membiarkan anak buahnya untuk berbuat sesuka hatinya. Adapun ciri-ciri gaya kepemimpinan Laissez Faire adalah sebagai berikut:

1. Bawahan diberikan kelonggaran atau fleksibel dalam melaksanakan tugas-tugas, tetapi dengan hati-hati diberi batasan serta berbagai produser
2. Bawahan yang telah berhasil menyelesaikan tugas-tugasnya diberikan hadiah atau penghargaan, di samping adanya sanksi-sanksi bagi mereka yang kurang berhasil, sebagai dorongan
3. Hubungan antara atasan dan bawahan dalam suasana yang baik secara umum manajer bertindak cukup baik
4. Manajer menyampaikan berbagai peraturan yang berkaitan dengan tugas-tugas atau perintah, dan sebaliknya para

bawahan diberikan kebebasan untuk memberikan pendapatannya.

## 6. Gaya Kepemimpinan Otoriter / Authoritarian

20

Adalah gaya pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab dipegang oleh si pemimpin yang otoriter tersebut, sedangkan para bawahan hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan. Tipe kepemimpinan yang otoriter biasanya berorientasi kepada tugas. Artinya dengan tugas yang diberikan oleh suatu lembaga atau suatu organisasi, maka kebijaksanaan dari lembaganya ini akan diproyeksikan dalam bagaimana ia memerintah kepada bawahannya agar kebijaksanaan tersebut dapat tercapai dengan baik. Di sini bawahan hanyalah suatu mesin yang dapat digerakkan sesuai dengan kehendaknya sendiri, inisiatif yang datang dari bawahan sama sekali tak pernah diperhatikan.

## 7. Gaya Kepemimpinan Demokratis / Democratic

24

Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya pemimpin yang memberikan wewenang secara luas kepada para bawahan. Setiap ada permasalahan selalu mengikutsertakan bawahan sebagai suatu tim yang utuh. Dalam gaya kepemimpinan demokratis pemimpin memberikan banyak informasi tentang tugas serta tanggung jawab para bawahannya. Tipe

kepemimpinan demokratis merupakan tipe kepemimpinan yang mengacu pada hubungan. Di sini seorang pemimpin selalu mengadakan hubungan dengan yang dipimpinnya. Segala kebijaksanaan pemimpin akan merupakan hasil musyawarah atau akan merupakan kumpulan ide yang konstruktif. Pemimpin sering turun ke bawah guna mendapatkan informasi yang juga akan berguna untuk membuat kebijaksanaan-kebijaksanaan selanjutnya.

## **8. Gaya Kepemimpinan Karismatis**

Kelebihan gaya kepemimpinan karismatis ini adalah mampu menarik orang. Mereka terpesona dengan cara berbicaranya yang membangkitkan semangat. Biasanya pemimpin dengan gaya kepribadian ini visionaris. Mereka sangat menyenangi perubahan dan tantangan. Mungkin, kelemahan terbesar tipe kepemimpinan model ini bisa di analogikan dengan peribahasa Tong Kosong Nyaring Bunyinya. Mereka mampu menarik orang untuk datang kepada mereka. Setelah beberapa lama, orang – orang yang datang ini akan kecewa karena ketidak-konsisten-an. Apa yang diucapkan ternyata tidak dilakukan. Ketika diminta pertanggungjawabannya, si pemimpin akan memberikan alasan, permintaan maaf, dan janji.

## **9. Gaya Kepemimpinan Diplomatis**

Kelebihan gaya kepemimpinan diplomatis ini ada di penempatan perspektifnya. Banyak orang seringkali melihat dari satu sisi, yaitu sisi keuntungan dirinya. Sisanya, melihat dari sisi keuntungan lawannya. Hanya pemimpin dengan kepribadian putih ini yang bisa melihat kedua sisi, dengan jelas! Apa yang menguntungkan dirinya, dan juga menguntungkan lawannya. Kesabaran dan kepasifan adalah kelemahan pemimpin dengan gaya diplomatis ini. Umumnya, mereka sangat sabar dan sanggup menerima tekanan. Namun kesabarannya ini bisa sangat keterlaluan. Mereka bisa menerima perlakuan yang tidak menyengangkan tersebut, tetapi pengikut-pengikutnya tidak. Dan seringkali hal inilah yang membuat para pengikutnya meninggalkan si pemimpin.

## **10. Gaya Kepemimpinan Otoriter**

Tipe kepemimpinan yang otoriter biasanya berorientasi kepada tugas. Artinya dengan tugas yang diberikan oleh suatu lembaga atau suatu organisasi, maka kebijaksanaan dari lembaganya ini akan diproyeksikan dalam bagaimana ia memerintah kepada bawahannya agar kebijaksanaan tersebut dapat tercapai dengan baik. Di sini bawahan hanyalah suatu mesin yang dapat digerakkan sesuai dengan kehendaknya sendiri, inisiatif yang datang dari bawahan sama sekali tak pernah diperhatikan. Kelebihan model kepemimpinan otoriter ini ada di pencapaian

prestasinya. Tidak ada satupun tembok yang mampu menghalangi langkah pemimpin ini. Ketika dia memutuskan suatu tujuan, itu adalah harga mati, tidak ada alasan, yang ada adalah hasil. Langkah – langkahnya penuh perhitungan dan sistematis. Dingin dan sedikit kejam adalah kelemahan pemimpin dengan kepribadian merah ini. Mereka sangat mementingkan tujuan sehingga tidak pernah peduli dengan cara. Makan atau dimakan adalah prinsip hidupnya.

## **11. Gaya Kepemimpinan Moralis**

Kelebihan dari gaya kepemimpinan seperti ini adalah umumnya. Mereka hangat dan sopan kepada semua orang. Mereka memiliki empati yang tinggi terhadap permasalahan para bawahannya, juga sabar, murah hati. Segala bentuk kebaikan ada dalam diri pemimpin ini. Orang – orang yang datang karena kehangatannya terlepas dari segala kekurangannya. Kelemahan dari pemimpinan seperti ini adalah emosinya. Rata orang seperti ini sangat tidak stabil, kadang bisa tampak sedih dan mengerikan, kadang pula bisa sangat menyenangkan dan bersahabat. Jika saya menjadi pemimpin, Saya akan lebih memilih gaya kepemimpinan demokratis. Karena melalui gaya kepemimpinan seperti ini permasalahan dapat di selesaikan dengan kerjasama antara atasan dan bawahan. Sehingga hubungan atasan dan bawahan bisa terjalin dengan baik.

## **12. Gaya Kepemimpinan Administratif**

Gaya kepemimpinan tipe ini terkesan kurang inovatif dan telalu kaku pada aturan. Sikapnya konservatif serta kelihatan sekali takut dalam mengambil resiko dan mereka cenderung mencari aman. Model kepemimpinan seperti ini jika mengacu kepada analisis perubahan yang telah kita bahas sebelumnya, hanya cocok pada situasi Continuation, Routine change, serta Limited change.

## **13. Gaya kepemimpinan analitis (Analytical).**

Dalam gaya kepemimpinan tipe ini, biasanya pembuatan keputusan didasarkan pada proses analisis, terutama analisis logika pada setiap informasi yang diperolehnya. Gaya ini berorientasi pada hasil dan menekankan pada rencana-rencana rinci serta berdimensi jangka panjang. Kepemimpinan model ini sangat mengutamakan logika dengan menggunakan pendekatan-pendekatan yang masuk akal serta kuantitatif.

## **14. Gaya kemimpinan asertif (Assertive)**

Gaya kepemimpinan ini sifatnya lebih agresif dan mempunyai perhatian yang sangat besar pada pengendalian personal dibandingkan dengan gaya kepemimpinan lainnya. Pemimpin tipe asertif lebih terbuka dalam konflik dan kritik. Pengambilan keputusan muncul dari proses argumentasi dengan beberapa sudut pandang sehingga muncul kesimpulan yang memuaskan.

## 15. Gaya kepemimpinan entrepreneur

Gaya kepemimpinan ini sangat menaruh perhatian kepada kekuasaan dan hasil akhir serta kurang mengutamakan pada kebutuhan akan kerjasama. Gaya kepemimpinan model ini biasanya selalu mencari pesaing dan menargetkan standar yang tinggi.

32

## 16. Gaya Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan visioner, adalah pola kepemimpinan yang ditujukan untuk memberi arti pada kerja dan usaha yang perlu dilakukan bersama-sama oleh para anggota perusahaan dengan cara memberi arahan dan makna pada kerja dan usaha yang dilakukan berdasarkan visi yang jelas. Kepemimpinan Visioner memerlukan kompetensi tertentu. Pemimpin visioner setidaknya harus memiliki empat kompetensi kunci sebagaimana dikemukakan oleh Burt Nanus (1992), yaitu:

1. Seorang pemimpin visioner harus memiliki kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif dengan manajer dan karyawan lainnya dalam organisasi. Hal ini membutuhkan pemimpin untuk menghasilkan “guidance, encouragement, and motivation.
2. Seorang pemimpin visioner harus memahami lingkungan luar dan memiliki kemampuan bereaksi secara tepat atas segala ancaman dan peluang. Ini termasuk, yang plaign

penting, dapat "relate skillfully" dengan orang-orang kunci di luar organisasi, namun memainkan peran penting terhadap organisasi (investor, dan pelanggan).

3. Seorang pemimpin harus memegang peran penting dalam membentuk dan mempengaruhi praktik organisasi, prosedur, produk dan jasa. Seorang pemimpin dalam hal ini harus terlibat dalam organisasi untuk menghasilkan dan mempertahankan kesempurnaan pelayanan, sejalan dengan mempersiapkan dan memandu jalan organisasi ke masa depan (successfully achieved vision).
4. Seorang pemimpin visioner harus memiliki atau mengembangkan "ceruk" untuk mengantisipasi masa depan. Ceruk ini merupakan sebuah bentuk imajinatif, yang berdasarkan atas kemampuan data untuk mengakses kebutuhan masa depan konsumen, teknologi, dan lain sebagainya. Ini termasuk kemampuan untuk mengatur sumber daya organisasi guna mempersiapkan diri menghadapi kemunculan kebutuhan dan perubahan ini. Dalam era turbulensi lingkungan seperti sekarang ini, setiap pemimpin harus siap dan dituntut mampu untuk melakukan transformasi terlepas pada gaya kepemimpinan apa yang mereka anut. Pemimpin harus mampu mengelola perubahan, termasuk di dalamnya mengubah budaya organisasi yang tidak lagi kondusif dan produktif. Pemimpin harus mempunyai visi yang tajam, pandai mengelola

keragaman dan mendorong terus proses pembelajaran karena dinamika perubahan lingkungan serta persaingan yang semakin ketat.

## 17. Gaya Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional adalah “a leadership contingency theory that focuses on followers readiness/maturity”. Inti dari teori kepemimpinan situasional adalah bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan berbeda-beda, tergantung dari tingkat kesiapan para pengikutnya. Pemahaman fundamen dari teori kepemimpinan situasional adalah tentang tidak adanya gaya kepemimpinan yang terbaik. Kepemimpinan yang efektif adalah bergantung pada relevansi tugas, dan hampir semua pemimpin yang sukses selalu mengadaptasi gaya kepemimpinan yang tepat. Efektivitas kepemimpinan bukan hanya soal pengaruh terhadap individu dan kelompok tapi bergantung pula terhadap tugas, pekerjaan atau fungsi yang dibutuhkan secara keseluruhan. Jadi pendekatan kepemimpinan situasional fokus pada fenomena kepemimpinan di dalam suatu situasi yang unik. Dari cara pandang ini, seorang pemimpin agar efektif ia harus mampu menyesuaikan gayanya terhadap tuntutan situasi yang berubah-ubah. Teori kepemimpinan situasional bertumpu pada dua konsep fundamental yaitu: tingkat kesiapan/kematangan individu atau kelompok sebagai pengikut dan gaya kepemimpinan.

## **18. Kepemimpinan (Traits model of leadership)**

Kepemimpinan ini pada tahap awal mencoba meneliti tentang watak individu yang melekat pada diri para pemimpin, seperti misalnya: kecerdasan, kejujuran, kematangan, ketegasan, kecakapan berbicara, kesupelan dalam bergaul, status sosial ekonomi mereka dan lain-lain (Bass 1960, Stogdill 1974). Pada umumnya studi-studi kepemimpinan pada tahap awal mencoba meneliti tentang watak individu yang melekat pada diri para pemimpin, seperti misalnya: kecerdasan, kejujuran, kematangan, ketegasan, kecakapan berbicara, kesupelan dalam bergaul, status sosial ekonomi mereka dan lain-lain. Terdapat enam kategori faktor pribadi yang membedakan antara pemimpin dan pengikut, yaitu kapasitas, prestasi, tanggung jawab, partisipasi, status dan situasi. Namun demikian banyak studi yang menunjukkan bahwa faktor-faktor yang membedakan antara pemimpin dan pengikut dalam satu studi tidak konsisten dan tidak didukung dengan hasil-hasil studi yang lain.

Disamping itu, watak pribadi bukanlah faktor yang dominant dalam menentukan keberhasilan kinerja manajerial para pemimpin. Hingga tahun 1950-an, lebih dari 100 studi yang telah dilakukan untuk mengidentifikasi watak atau sifat personal yang dibutuhkan oleh pemimpin yang baik, dan dari studi-studi tersebut dinyatakan bahwa hubungan antara

karakteristik watak dengan efektifitas kepemimpinan, walaupun positif, tetapi tingkat signifikasinya sangat rendah.

10

## 19. Kepemimpinan Militeristik

Tipe pemimpin seperti ini sangat mirip dengan tipe pemimpin otoriter yang merupakan tipe pemimpin yang bertindak sebagai diktator terhadap para anggota kelompoknya. Adapun sifat-sifat dari tipe kepemimpinan militeristik adalah:

10

1. lebih banyak menggunakan sistem perintah/komando, keras dan sangat otoriter, kaku dan seringkali kurang bijaksana
2. menghendaki kepatuhan mutlak dari bawahan
3. sangat menyenangi formalitas, upacara-upacara ritual dan tanda-tanda kebesaran yang berlebihan
4. menuntut adanya disiplin yang keras dan kaku dari bawahannya
5. tidak menghendaki saran, usul, sugesti, dan kritikan-kritikan dari bawahannya
6. komunikasi hanya berlangsung searah

# **BAB VIII**

## **PENGAWASAN SEBAGAI FUNGSI MANAJEMEN**

### **A. Pengertian pengawasan**

Manajemen adalah suatu rangkaian aktifitas (termasuk perencanaan, pengorganisasian, pemimpinan, dan pengendalian) yang diarahkan pada penggunaan <sup>8</sup> sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

- **Pengawasan (Controlling)** adalah proses untuk “menjamin” bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai.

- **Menurut Henri Fayol**

<sup>5</sup> Pengendalian suatu usaha terdiri dari melihat bahwa segala sesuatu yang sedang dilakukan sesuai dengan rencana yang telah diadopsi, perintah yang telah diberikan, dan prinsip-prinsip yang telah ditetapkan. Adalah penting untuk mengetahui kesalahan agar mereka dapat diperbaiki dan dicegah dari berulang

- **Menurut EFL Breach**

Pengendalian adalah perbandingan kinerja saat ini terhadap standar yang telah ditentukan yang terkandung dalam rencana, dengan maksud untuk memastikan kemajuan yang memadai dan kinerja yang memuaskan

- **Menurut Harold Koontz**

Pengendalian adalah pengukuran dan koreksi kinerja dalam rangka untuk memastikan bahwa tujuan-tujuan perusahaan dan rencana yang dirancang untuk mencapainya tercapai

- **Menurut Robert J. Mockler**

15

Kontrol manajemen dapat didefinisikan sebagai upaya sistematis oleh manajemen bisnis untuk membandingkan kinerja dengan standar yang telah ditentukan, rencana, atau tujuan untuk menentukan apakah kinerja sejalan dengan standar tersebut dan mungkin untuk mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk melihat bahwa manusia dan sumber daya perusahaan lainnya yang digunakan dengan cara yang paling efektif dan efisien mungkin dalam mencapai tujuan perusahaan

## **B. Langkah-langkah dalam pengawasan**

58

Proses Pengendalian Manajemen :

1. Perencanaan Strategi
2. Penyusunan Anggaran
3. Pelaksanaan Anggaran
4. Evaluasi Kinerja

## **C. Empat elemen dasar dalam sistem pengawasan :**

Keempat elemen dasar tersebut terjadi dalam urutan yang sama dan menjaga hubungan yang konsisten satu sama lain dalam setiap sistem.

### **1. Karakteristik atau kondisi dari sistem operasi yang akan diukur.**

Karakteristik dapat berupa output dari sistem dalam tahap pemrosesan atau mungkin suatu kondisi yang merupakan hasil dari sistem. Sebagai contoh dalam sistem sekolah dasar para jam kerja guru atau keunggulan pengetahuan yang ditunjukkan oleh siswa pada ujian nasional adalah contoh karakteristik yang dapat dipilih untuk pengukuran atau kontrol.

### **2. Sensor ;** Merupakan sarana untuk mengukur karakteristik atau kondisi. Sebagai contoh dalam sistem kontrol pengukuran kualitas dapat diandaikan oleh inspeksi visual dari produk.

3. **Komparator** ; Menentukan kebutuhan koreksi dengan membandingkan apa yang terjadi dengan apa yang telah direncanakan. Beberapa penyimpangan dari rencana adalah biasa dan diharapkan, tetapi ketika berada di luar variasi yang dapat diterima tindakan korektif diperlukan. Ini melibatkan semacam tindakan pencegahan yang menunjukkan bahwa kontrol yang baik sedang dicapai.
4. **Aktivator** ; Adalah tindakan korektif diambil untuk mengembalikan sistem ke output yang diharapkan. Contohnya adalah seorang karyawan diarahkan ulang untuk bagian-bagian yang gagal lulus pemeriksaan mutu atau kepala sekolah yang memutuskan untuk membeli buku-buku tambahan untuk meningkatkan kualitas siswa. Selama rencana dilakukan dalam batas-batas yang diijinkan tindakan korektif tidak diperlukan.

40

#### D. Pentingnya Pengawasan

Ada berbagai faktor yang membuat pengawasan semakin diperlukan oleh setiap organisasi. Faktor-faktor itu adalah :

30

1. **Perubahan lingkungan organisasi** ; Melalui fungsi pengawasan manajer mendeteksi perubahan-perubahan yang berpengaruh pada barang dan jasa organisasi, sehingga mampu menghadapi tantangan atau memanfaatkan kesempatan yang diciptakan perubahan-perubahan yang terjadi.

2. **Peningkatan kompleksitas organisasi** ; Semakin besar organisasi semakin memerlukan pengawasan yang lebih formal dan hati-hati. Berbagai jenis produk harus diawasi untuk menjamin bahwa kualitas dan profitabilitas tetap terjaga, penjualan eceran pada para penyalur perlu di analisis dan dicatat secara tepat; bermacam-macam pasar organisasi, luar dan dalam negeri, perlu selalu dimonitor.
3. **Kesalahan-kesalahan** ; Bila para bawahan tidak pernah membuat kesalahan, manajer dapat secara sederhana melakukan fungsi pengawasan. Tetapi kebanyakan anggota organisasi sering membuat kesalahan-kesalahan memesan barang atau komponen yang salah, membuat penentuan harga yang terlalu rendah, masalah-masalah di diagnosa secara tidak tepat. Sistem pengawasan memungkinkan manajer mendeteksi kesalahan-kesalahan tersebut sebelum kritis.

30

4. **Kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang** ; Bila manajer mendelegasikan wewenang kepada bawahannya tanggung jawab atasan itu sendiri tidak berkurang. Satu-satunya cara manajer dapat menentukan apakah bawahan telah melakukan tugas-tugas yang telah dilimpahkan kepadanya adalah dengan mengimplementasikan sistem pengawasan. Tanpa sistem tersebut, manajer tidak dapat memeriksa pelaksanaan tugas bawahan.

## E. Tipe-tipe pengawasan (controlling)

1. **Pengawasan pendahuluan** ; Dirancang untuk mengantisipasi adanya <sup>46</sup> penyimpangan dari standar atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu tahap kegiatan tertentu diselesaikan
2. **Pengawasan yang dilakukan bersama dengan pelaksanaan kegiatan.** ; Merupakan proses di mana <sup>23</sup> aspek tertentu dari suatu prosedur harus disetujui dulu atau syarat tertentu harus dipenuhi dulu sebelum kegiatan – kegiatan bisa dilanjutkan, untuk menjadi semacam peralatan “double check” yang telah menjamin ketepatan pelaksanaan kegiatan.
3. **Pengawasan umpan balik** ; Mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan.

## F. Jenis-jenis pengawasan

pengawasan dapat dikelompokkan berdasarkan tiga klasifikasi umum :

- a. Sifat arus informasi yang dirancang kedalam sistem (Kontrol berulang terbuka atau tertutup)
- b. Jenis komponen yang termasuk dalam desain (Sistem kontrol manusia atau mesin)
- c. Hubungan kontrol dengan proses pengambilan keputusan (Kontrol organisasi atau operasional)

## **Tahap-Tahap dalam Proses Pengawasan**

### **Tahap 1: Penetapan Standar**

18

**Tiga bentuk standar yang umum adalah :**

- a. Standar-standar fisik, meliputi kuantitas barang atau jasa, jumlah langganan atau kualitas produk.
- b. Standar-standar moneter, yang ditunjukkan dalam rupiah dan mencakup biaya tenaga kerja, biaya penjualan, laba kotor, pendapatan penjualan, dan sejenisnya.
- c. Standar-standar waktu, meliputi kecepatan produksi atau batas waktu suatu pekerjaan yang harus diselesikan.

### **Tahap 2: Penentuan Pengukuran pelaksanaan kegiatan**

33

### **Tahap 3: Pengukuran Pelaksanaan Kegiatan**

**Ada berbagai cara untuk melakukan pengukuran pelaksanaan, yaitu:**

- a. Pengamatan (Observasi)
- b. Laporan-laporan, baik lisan maupun tertulis
- c. Metoda-metoda otomatis
- d. Inspeksi, pengujian (test) atau pengambilan sampel.

### **Tahap 4: Pembandingan Pelaksaan dengan Standar dan Analisis Penyimpangan.**

### **Tahap 5: Pengambilan Tindakan Koreksi Bila Diperlukan**

## **G. Perancangan Proses Pengawasan**

- 1. Merumuskan hasil yang diinginkan** ; Manajer harus merumuskan hasil yang akan dicapai sejelas mungkin. Tujuan yang dinyatakan secara umum atau kurang jelas seperti “pengurangan biaya over head” atau “meningkatkan pelayanan langganan”, perlu dirumuskan lebih jelas seperti “pengurangan biaya overhead dengan 12%” atau “menyelesaikan setiap keluhan konsumen dalam waktu paling lama tiga hari”. Disamping itu, hasil yang diinginkan harus dihubungkan dengan individu yang bertanggung jawab atas pencapaiannya
- 2. Menetapkan penunjuk hasil** ; Tujuan pengawasan sebelum dan selama kegiatan dilaksanakan adalah agar manajer dapat mengatasi dan memperbaiki adanya penyimpangan sebelum kegiatan diselesaikan. Tugas penting manajer adalah merancang program pengawasan untuk menemukan sejumlah indikator-indikator yang terpercaya sebagai penunjuk apabila tindakan koreksi perlu diambil atau tida
- 3. Menetapkan standar penunjuk dan hasil** ; Penetapan standar untuk penunjuk dan hasil akhir adalah bagian penting perancangan proses pengawasan. Tanpa penetapan standar, manajer mungkin memberikan perhatian yang lebih terhadap

penyimpangan kecil atau tidak bereaksi terhadap penyimpangan besar.

**4. Menetapkan jaringan informasi dan umpan balik ;**

Adalah menetapkan sarana untuk pengumpulan informasi penunjuk dan pembandingan penunjuk terhadap standar. Jaringan kerja komunikasi dianggap baik bila aliran tidak hanya ke atas tetapi juga kebawah kepada siapa yang harus mengambil tindakan koreksi. Disamping itu, jaringan ini harus cukup efisien untuk menyediakan informasi baik yang relevan kepada personalia kunci yang memerlukannya. Komunikasi pengawasan sering didasarkan pada prinsip “management by exception”. Prinsip ini menyarankan bahwa atasan hanya diberi informasi bila terjadi penyimpangan besar dari standar atau rencana

**5. Menilai informasi dan mengambil tindakan koreksi**

; Langkah terakhir adalah pembandingan penunjuk dengan standar, penentuan apakah tindakan koreksi perlu diambil, dan kemudian pengambilan tindakan. Informasi tentang penyimpangan dari standar harus dievaluasi terlebih dahulu, sebelum tindakan-tindakan koreksi alternatif dikembangkan, dievaluasi/dinilai dan diimplementasikan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Handoko, T. Hani.1984. *Manajemen*.Bulaksumur:BPFE
- Robbins, Stephen P.2010. *Manajemen*.Jakarta:Erlangga
- Daft, Richard L. 2010. *New Era of Management*. Jakarta : Salemba Empat Anonim. 2013. *Defenisi Pengorganisasian*. Artikcl.( [toubc.wordpress.com](http://toubc.wordpress.com) ) diunduh 29 Agustus 2013.
- Ali Akbar Yulianto dan Krista. *Pengantar Bisnis*. Jakarta : Salemba Empat. 2007. Sule, Ernie Tisnawati dan Kurniawan Saefullah.2005. *Pengantar Manajemen Edisi Pertama* Jakarta:Kencana Prenada Media Group
- Marno dan Triyo Suprayitno. 2008. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*.Bandung:PT. Refika Aditama.
- Handoko, Hani T.1993. *Manajemen Personalia dan sumber Daya Manusia*.Yogyakarta
- Sastrohadiwiryo, B. Siswanto. 2002. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia: Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara
- Richard L. Daft. (2006). *Management Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.

<http://ochis1.blogspot.co.id/2013/11/makalah-pengorganisasian-dasar-dasar.html>

<http://hildaagustina.blogspot.co.id/2012/01/pengertian-manajemen-sumber-daya.html>

<https://sumberbelajarsmkn10.wordpress.com/>

<http://jurnal-sdm.blogspot.co.id/2007/12/komunikasi-arti-fungsi-dan-bentuk.html>

<http://tanggungjawabsosialdanetikamanajemen.blogspot.co.id/>  
<https://papacindy.wordpress.com/2015/05/16/makalah-kcrjasama-tim-tcamwork-dalam-mcninkatkan-kinerja-karyawan/>

<http://fitritrind.wordpress.com/2014/04/19/perencanaan-pengantar-manajemen>

<file:///C:/Users/user/Downloads/p.%20manajemen.htm>

<http://novitrireno28.blogspot.co.id/2015/05/materi-perencanaan.html>

Putra, Indrawan. "Teknik Desain Kerja". 23 Februari 2015.  
<http://ekonomi.kompasiana.com/manajemen/2014/05/01/teknik-desain-kerja-652919.html>

Ramli, Dewi. "Desain Pekerjaan". 23 Februari 2015.  
<http://dewiramli.blogspot.com/2011/11/desain-pekerjaan-dan-recruitment.html>

Hidayatun, Nurul. “*Contoh Analis Pekerjaan*”.  
26 Februari 2015.  
<http://hidayatunnurul9.blogspot.com/2013/04/contoh-analisis-pekerjaan.html>

Fialam, Alif. “*Desain Pekerjaan dan Pengembangan Peran*”.  
27 Februari 2015

[https://www.academia.edu/7053843/Desain\\_Pekerjaan\\_dan\\_Pengembangan\\_Peran](https://www.academia.edu/7053843/Desain_Pekerjaan_dan_Pengembangan_Peran)

Elf, Dechielova. ”Megelola Perubahan Organisasi dan Inovasi”. 27 Oktober 2015.

<https://www.academia.edu/7083891/MODUL-10-MENGELOLA-PERUBAHAN>

ORGANISASI-DAN-INOVASI



# Asas - Asas Manajemen Kontemporer

## ORIGINALITY REPORT

| SIMILARITY INDEX   | INTERNET SOURCES | PUBLICATIONS | STUDENT PAPERS |
|--|------------------|--------------|----------------|
| <hr/>  |                  |              |                |
| 19%  | 10%              | 5%           | 16%            |
| PRIMARY SOURCES  |                  |              |                |
| 1 andrewsantiagoo.blogspot.com<br>Internet Source                            |                  |              | 1%             |
| 2 catatanbloggku.blogspot.com<br>Internet Source                             |                  |              | 1%             |
| 3 priliaisme11.blogspot.com<br>Internet Source                               |                  |              | 1%             |
| 4 manajemenelektroungsrat.wordpress.com<br>Internet Source                   |                  |              | 1%             |
| 5 Submitted to Surabaya University<br>Student Paper                          |                  |              | 1%             |
| 6 Submitted to Universitas Sang Bumi Ruwa Jurai<br>Student Paper             |                  |              | 1%             |
| 7 Submitted to UIN Raden Intan Lampung<br>Student Paper                      |                  |              | 1%             |
| 8 repository.moestopo.ac.id<br>Internet Source                               |                  |              | 1%             |
| 9 Submitted to Politeknik Negeri Bandung<br>Student Paper                    |                  |              | 1%             |
| 10 Submitted to Universitas Islam Internasional<br>Indonesi<br>Student Paper |                  |              | 1%             |
| 11 operation-galaxy.blogspot.com<br>Internet Source                          |                  |              | 1%             |
| 12 Submitted to UIN Maulana Malik Ibrahim<br>Malang<br>Student Paper         |                  |              | <1%            |

---

|  |   |      |
|--|---|------|
| 13                                       | Submitted to Douglas County Schools<br>Student Paper  | <1 % |
| 14                                       | Submitted to Universiti Teknologi Petronas<br>Student Paper   | <1 % |
| 15                                       | Zainur Arifin, Sulistyorini Sulistyorini.<br>"IMPLEMENTASI KEEFEKTIFAN ORGANISASI",<br>Muróbbî: Jurnal Ilmu Pendidikan, 2021<br>Publication | <1 % |
| 16                                       | eprints.untirta.ac.id<br>Internet Source  | <1 % |
| 17                                       | fahrulraji30.blogspot.com<br>Internet Source  | <1 % |
| 18                                       | Submitted to Yayasan Vitka<br>Student Paper   | <1 % |
| 19                                       | Submitted to Udayana University<br>Student Paper  | <1 % |
| 20                                       | Submitted to Clayton College & State<br>University<br>Student Paper   | <1 % |
| 21                                       | Submitted to Lambung Mangkurat University<br>Student Paper  | <1 % |
| 22                                       | Submitted to Universitas Andalas<br>Student Paper   | <1 % |
| 23                                       | Submitted to Universitas Negeri Padang<br>Student Paper   | <1 % |
| 24                                       | Submitted to Syiah Kuala University<br>Student Paper  | <1 % |
| 25                                       | mimieconomy.blogspot.com<br>Internet Source   | <1 % |
| 26                                       | Submitted to Lampasas High School<br>Student Paper  | <1 % |
| Submitted to Universitas Negeri Semarang |   |      |

---

|    |   |      |
|----|---|------|
| 27 | Student Paper   | <1 % |
| 28 | Submitted to Universitas Papua<br>Student Paper   | <1 % |
| 29 | martono14205065.blogspot.com<br>Internet Source   | <1 % |
| 30 | Submitted to General Sir John Kotelawala<br>Defence University<br>Student Paper   | <1 % |
| 31 | Submitted to Christian University of<br>Maranatha<br>Student Paper  | <1 % |
| 32 | Submitted to St. Ursula Academy High School<br>Student Paper  | <1 % |
| 33 | Submitted to Universitas Negeri Manado<br>Student Paper   | <1 % |
| 34 | Submitted to Universitas Pendidikan Ganesha<br>Student Paper  | <1 % |
| 35 | Submitted to Sultan Agung Islamic University<br>Student Paper   | <1 % |
| 36 | legalstudies71.blogspot.com<br>Internet Source  | <1 % |
| 37 | Asep Solikin, Muhammad Fatchurahman,<br>Supardi Supardi. "PEMIMPIN YANG MELAYANI<br>DALAM MEMBANGUN BANGSA YANG<br>MANDIRI", Anterior Jurnal, 2017<br>Publication | <1 % |
| 38 | Submitted to Hawaii Preparatory Academy<br>Student Paper  | <1 % |
| 39 | Submitted to Gyeongsang National University<br>Student Paper  | <1 % |
| 40 | Submitted to Universitas Ibn Khaldun<br>Student Paper   | <1 % |

---

|    |   |      |
|----|---|------|
| 41 | Submitted to Institut Pemerintahan Dalam Negeri<br>Student Paper  | <1 % |
| 42 | Submitted to Universitas Singaperbangsa Karawang<br>Student Paper   | <1 % |
| 43 | addesaputra.blogspot.com<br>Internet Source   | <1 % |
| 44 | Submitted to Morgan Park High School<br>Student Paper   | <1 % |
| 45 | Kustutik Kustutik. "KONSEPSI KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN", LISAN AL-HAL: Jurnal Pengembangan Pemikiran dan Kebudayaan, 2018<br>Publication            | <1 % |
| 46 | Submitted to Universitas Nasional<br>Student Paper  | <1 % |
| 47 | lib.unnes.ac.id<br>Internet Source  | <1 % |
| 48 | Lukman Hakim, Dedi Hanwar, Eko Sugiyanto, Zulfa Irawati. "PAKOM PETERNAK PUYUH DESA GAJAHAN COLOMADU KARANGANYAR", Warta LPM, 2015<br>Publication | <1 % |
| 49 | Submitted to Pembroke Pines Charter High School<br>Student Paper  | <1 % |
| 50 | arkk30.blogspot.com<br>Internet Source  | <1 % |
| 51 | Submitted to IAIN MAdura<br>Student Paper   | <1 % |
| 52 | Submitted to IAIN Tulungagung<br>Student Paper  | <1 % |

---

|    |   |      |
|----|---|------|
| 53 | aluladiwiranto.wordpress.com<br>Internet Source   | <1 % |
| 54 | Submitted to Sekolah Cikal Jakarta<br>Student Paper   | <1 % |
| 55 | Submitted to Syntax Corporation<br>Student Paper  | <1 % |
| 56 | Submitted to TSM Business School<br>Student Paper   | <1 % |
| 57 | Submitted to Universitas Islam Negeri<br>Antasari Banjarmasin<br>Student Paper  | <1 % |
| 58 | hamblog-com.blogspot.com<br>Internet Source   | <1 % |
| 59 | Agus Ali, Nurwadjah Ahmad EQ, Andewi<br>Suhartini. "Manajemen Kurikulum Terpadu<br>Pondok Pesantren Modern Ummul Quro Al-<br>Islami Bogor", Jurnal Dirosah Islamiyah, 2021<br>Publication | <1 % |
| 60 | Submitted to Jayabaya University<br>Student Paper   | <1 % |
| 61 | Submitted to UIN Walisongo<br>Student Paper   | <1 % |
| 62 | Submitted to Universitas Indonesia<br>Student Paper   | <1 % |
| 63 | Submitted to Universitas Sebelas Maret<br>Student Paper   | <1 % |
| 64 | Submitted to Badan Litbang dan Diklat<br>Kementerian Agama RI<br>Student Paper  | <1 % |
| 65 | Suriagiri S. "KEPEMIMPINAN OTORITER<br>DALAM MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM",<br>Management of Education: Jurnal Manajemen<br>Pendidikan Islam, 2021  | <1 % |

66

Submitted to UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

Student Paper

<1 %

---

67

Submitted to Universitas Kristen Satya

Wacana

Student Paper

<1 %

---

Exclude quotes

On

Exclude matches

< 10 words

Exclude bibliography

On