

Konsep Dasar, Proses, Fungsi, dan Pendekatan Manajemen

Dr. Yosel Iriantara



PENDAHULUAN

Ⓓalam percakapan sehari-hari betapa sering kita mendengar ungkapan salah urus yang populer dengan istilah *mismanagement*. Seolah-olah kata ini sudah menjadi penjelas utama setiap kegagalan dalam berbagai bidang. Memang ada benarnya juga, “salah urus” atau *mismanagement* itu menjadi penyebab berbagai kegagalan, kebangkrutan atau tidak tercapainya tujuan. Meski demikian, hal tersebut menunjukkan, betapa pentingnya manajemen dalam setiap kegiatan manusia.

Bagaimana mengelola atau *manage* sesuatu menjadi perkara penting dalam kehidupan sekarang ini. Kemampuan manajerial menjadi kompetensi penting yang mutlak dikuasai semua orang karena dipandang sebagai salah satu kunci keberhasilan dalam kehidupan. Ada banyak hal yang perlu kita kelola dengan baik seperti sumber daya, waktu, uang, belajar dan seterusnya. Dengan kemampuan manajerial tersebut orang menjadi lebih tertib dan fokus pada tujuan dalam kehidupannya.

Pada Modul 1 mata kuliah ini, kita akan mempelajari apa sesungguhnya manajemen tersebut dan bagaimana memanfaatkannya dalam kegiatan penerbitan. Apa saja yang harus dikelola dan bagaimana mengelolanya? Ini merupakan pertanyaan-pertanyaan sederhana yang perlu kita jawab sehingga kita memahami apa dan bagaimana manajemen itu, khususnya manajemen penerbitan yang menjadi fokus pembelajaran kita melalui modul ini.

Kita tentu saja tidak menghendaki apa yang kita terbitkan, sekedar terbit belaka, atau apa yang kita terbitkan akhirnya hanya memenuhi rak-rak di gudang buku, karena tidak tahu lagi apa yang harus dilakukan setelah satu terbitan kita buat. Bila itu yang terjadi, maka kita mengalami *mismanagement* karena apa yang kita terbitkan tidak mencapai tujuannya yaitu mengomunikasikan gagasan kepada khalayak luas melalui terbitan.

Ada dua kegiatan belajar pada Modul 1 ini. Pertama, kita akan mempelajari konsep-konsep dasar manajemen. Setelah itu, kita melanjutkan, pada Kegiatan Belajar 2 yang membahas proses, fungsi dan pendekatan dalam manajemen. Tentu saja, bagi peminat yang ingin lebih mendalami konsep-konsep teoritik dan praktik manajemen untuk meningkatkan pengetahuan dan kompetensi manajerialnya bisa membaca buku-buku manajemen yang sudah cukup banyak tersedia.

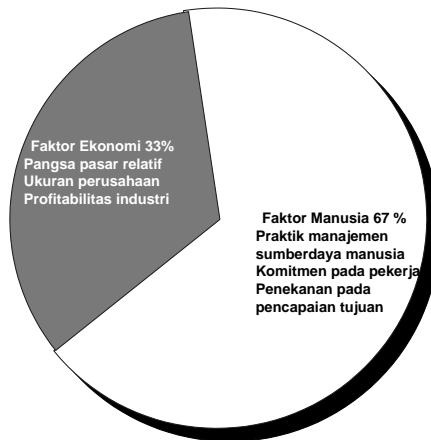
Setelah mempelajari Modul 1 ini, diharapkan Anda mampu menjelaskan.

1. konsep-konsep dasar dalam manajemen.
2. proses, fungsi, dan pendekatan manajemen.
3. konsep mutu dan strategi dalam manajemen penerbitan.

KEGIATAN BELAJAR 1

Konsep Dasar Manajemen

Sebelum beranjak lebih jauh, mempelajari Kegiatan Belajar 1 Modul 1 ini, lebih dulu kita kaji Gambar 1.1. Perhatikan baik-baik gambar itu. Lalu, cobalah memaknai gambar tersebut. Sekarang kita perhatikan gambar yang menunjukkan dua faktor yang dipandang mempengaruhi dunia bisnis seperti berikut.



Sumber: Readership Institute, 2001:8

Gambar 1.1.
Faktor yang Berpengaruh terhadap Bisnis

Gambar 1.1. itu menunjukkan bagaimana faktor manusia lebih mempengaruhi dunia bisnis dibandingkan dengan faktor ekonomi. Gambar tersebut menunjukkan, faktor manusia itu mencakup (a) praktik manajemen sumber daya manusia, (b) komitmen terhadap pekerja, dan (c) penekanan pada pencapaian tujuan. Sedangkan faktor ekonomi mencakup (a) pangsa pasar relatif, (b) ukuran perusahaan dan (c) profitabilitas industri. Gambar 1.1. ini pun menunjukkan, keberhasilan satu organisasi ternyata lebih banyak ditentukan oleh faktor manusia, yaitu faktor internal dalam satu organisasi. Sedangkan faktor eksternal, yaitu faktor ekonomi kontribusinya pada

kegiatan bisnis hanya separuh bila dibandingkan dengan kontribusi faktor manusia.

Ini menunjukkan betapa pentingnya manajemen. Manajemen membuat organisasi memandang sumber daya manusia sebagai aset yang akan bersama-sama mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Wajar bila kemudian orang memandang kebangkrutan atau kegagalan lebih disebabkan karena salah urus, ketimbang pengaruh luar yang berupa situasi ekonomi. Namun tentu juga kita tak bisa mengabaikan pengaruh ekonomi ini terhadap kemampuan suatu organisasi mencapai tujuannya.

A. PENGERTIAN MANAJEMEN

Meski merupakan kata yang sering diucapkan, kata *manajemen* rupanya memiliki makna yang cukup banyak. Namun begitu, banyak orang rupanya tak peduli dengan banyaknya makna dari kata *manajemen*. Kata *manajemen* itu tak pernah kita pertanyakan lagi maknanya, mirip dengan kita tak pernah bertanya soal oksigen yang hampir setiap detik kita hirup.

Sebagai orang yang sedang mengkaji dan mempelajari manajemen, tentu, perlu bagi kita untuk memahami apa itu *manajemen*. Apalagi kata *manajemen* sering kali berkaitan atau berhubungan dengan *organisasi* dan *administrasi*. Apa makna ketiga istilah itu? Inilah yang akan kita pelajari saat membahas pengertian manajemen. Pemahaman atas makna *organisasi*, *administrasi*, dan *manajemen* menjadi penting untuk memahami konteks manajemen penerbitan yang menjadi fokus pembahasan kita.

1. Organisasi

Kita awali pembahasan kita tentang organisasi dengan merumuskan apa yang dimaksud dengan organisasi. Robbins (1990:4) mendefinisikan organisasi sebagai “kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus-menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan”. Berdasarkan definisi tersebut, selanjutnya Robbins menjelaskan aspek-aspek dalam organisasi, yaitu sebagai berikut.

- a. Kesatuan sosial, yaitu unit yang terdiri dari orang atau sekelompok orang yang berinteraksi satu sama lain.
- b. Dikoordinasikan secara sadar yang bermakna adanya manajemen.

- c. Batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yakni batasan yang dapat membedakan mana anggota dan bukan anggota organisasi. Namun, batasan ini dapat berubah sepanjang waktu dan tidak selalu jelas.
- d. Keterikatan yang terus-menerus, yang menunjukkan organisasi mengalami perubahan secara konstan dan orang-orang yang berada dalam organisasi itu berpartisipasi secara relatif teratur.
- e. Tujuan, yaitu apa yang ingin dicapai oleh individu-individu atau kelompok dalam organisasi tersebut.

Untuk definisi lain tentang organisasi, kita pelajari definisi yang dikemukakan Gibson *et.al.* (1995:7) yang menyatakan bahwa organisasi adalah kesatuan yang memungkinkan masyarakat mencapai satu tujuan yang tidak dapat dicapai individu secara perorangan. Gibson *et.al.* pun menegaskan ciri organisasi adalah perilaku yang terarah pada tujuan. Di samping itu, Gibson *et.al.* pun menyatakan bahwa organisasi itu memang kita perlukan karena kita tak mungkin mencapai satu tujuan hanya seorang diri, melainkan harus bersama manusia lain. Bisakah kita membayangkan kita mampu membuat dan memiliki baju dengan bekerja seorang diri tanpa ada organisasi bisnis yang melayani kebutuhan kita akan baju? Sebagaimana kita lihat tadi, dalam definisi yang dibuat Gibson *et.al.* secara implisit ditegaskan bahwa organisasi itu berisikan manusia yang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang tak mungkin atau sulit dicapai oleh orang per orang. Oleh karena itu, manusia menjadi faktor penting dalam organisasi.

Berdasarkan dua pengertian di atas dan aspek-aspek organisasi, kita melihat betapa ada dua hal yang penting untuk diperhatikan, yaitu manusia dan manajemen. Akan halnya manusia yang menjadi anggota organisasi, sudah sejak lama para ahli organisasi dan manajemen melihat bagaimana hubungan antara manusia dan organisasi. Kita menyaksikan terjadinya evolusi pandangan dalam hubungan manusia dan organisasi. Inilah yang akan kita bahas selanjutnya.

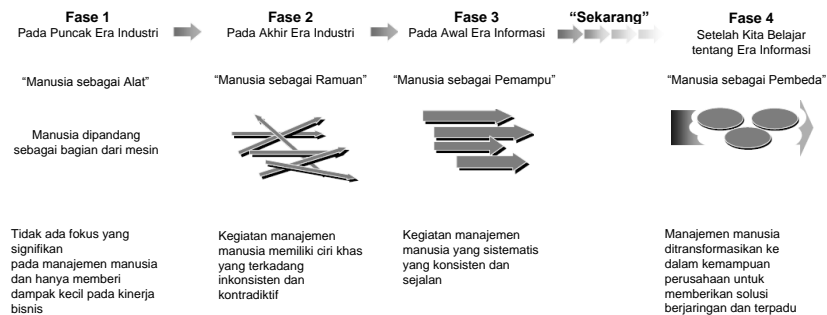
Kita kaji bagaimana hubungan manusia dan organisasi. Awalnya, dalam teori organisasi klasik, manusia dipandang sebagai mesin. Dalam pandangan klasik ini, yang menjadi perhatian adalah struktur birokrasi dan kontrol organisasi sehingga organisasi dapat mencapai tujuannya. Oleh karena ada struktur dan kontrol itu maka dalam organisasi dengan sendirinya akan ada hierarki, yang kekuasaan tertinggi berada pada puncak hierarki itu. Dalam pandangan organisasi klasik ini, tugas pengelola organisasi adalah

menyesuaikan struktur organisasi dengan kebutuhan sehingga akan menghasilkan organisasi yang efektif dan efisien. Ringkasnya, di sini manusia akan bertindak sesuai dengan struktur organisasinya.

Pandangan berikutnya tentang organisasi merupakan kebalikan dari pandangan klasik tersebut. Inilah yang dinamakan dengan pendekatan *human relations*. Berbeda dengan pandangan organisasi klasik yang melihat manusia semata seperti “suku cadang” dalam organisasi, dalam pendekatan *human relations* ini manusia justru ditempatkan pada posisi penting dalam organisasi. Manusia dipandang dapat mengontrol proses produksi dan pada dasarnya kebutuhan organisasi itu sejalan dengan kebutuhan manusia atau individu pekerja. Pandangan ini biasanya dinamakan sebagai pandangan yang melihat organisasi sebagai organisme hidup.

Pandangan ketiga terhadap organisasi, sering dikemukakan sebagai paduan antara pandangan klasik dan *human relations*. Pandangan yang melihat organisasi sebagai satu sistem sosial ini lebih menaruh perhatian pada perilaku pekerja dalam satu organisasi formal. Organisasi sebagai satu sistem sosial diisi oleh manusia-manusia dengan perilakunya masing-masing yang berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi. Memang setiap individu dalam organisasi itu memiliki tujuan, nilai dan keyakinan serta kemampuan belajarnya masing-masing yang berbeda, namun karena organisasi merupakan satu masyarakat maka akan terjadi adaptasi pada masing-masing individu itu sehingga terbentuk tujuan dan visi bersama dalam mencapai tujuan.

Sekarang kita perhatikan bagaimana perubahan-perubahan pandangan tersebut, seperti divisualisasikan pada Gambar 1.2 berikut.

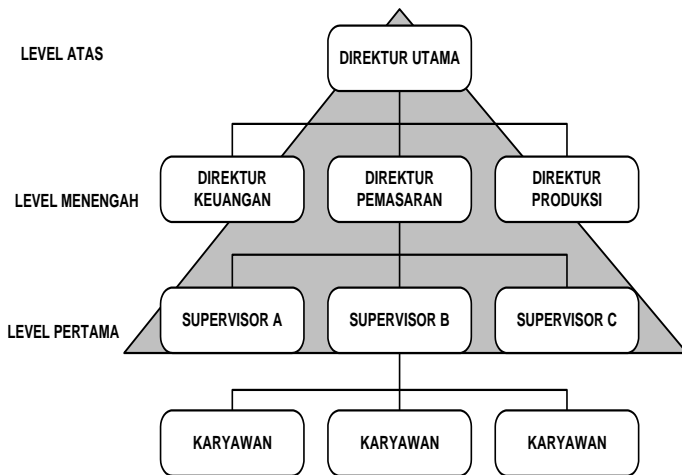


Sumber: Readership Institute, 2001:10

Gambar 1.2.
Perkembangan Organisasi

Lantas, mengapa juga kita sangat memperhatikan bagaimana manusia dipandang? Alasannya sederhana saja. Karena pada dasarnya, organisasi merupakan sekelompok orang yang sengaja diorganisasikan untuk mencapai tujuan bersama atau tujuan yang sudah ditetapkan. Berdasarkan rumusan sederhana itu, berarti dalam organisasi ada sekelompok manusia. Berapa jumlah manusia itu, akan sangat beragam. Pada perusahaan kecil bisa saja hanya 2 orang, tapi pada perusahaan besar jumlahnya bisa mencapai puluhan ribu orang seperti perusahaan multinasional. Orang-orang itu, sengaja diorganisasikan untuk menjalankan fungsi dan peran, serta ada tujuan yang hendak dicapai oleh orang-orang yang diorganisasikan tadi.

Misalnya, satu perusahaan penerbitan berskala kecil yang memiliki 10 pegawai. Jelas, di dalamnya ada orang yang jumlahnya 10 yang memiliki tugas dan peran masing-masing misalnya ada yang menjadi pemimpinya, ada yang menjadi editor naskah, desainer, dan petugas pemasaran. Bisa saja, ada orang yang sama menjalankan dua peran yang berbeda. Misalnya, petugas yang menangani desain buku dan pemasaran adalah orang yang sama. Tentu saja, perusahaan penerbitan tadi memiliki tujuan tertentu. Adanya pembagian tugas dan peran pada orang-orang dalam perusahaan penerbitan tadi adalah untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.



Gambar 1.3.
Contoh Struktur Organisasi

Pada masing-masing kotak pada Gambar 1.3 itu, tentu diisi oleh manusia-manusia yang bekerja sesuai dengan tugas dan perannya masing-masing. Seperti sudah kita bahas di atas, dalam setiap organisasi selalu ada struktur. Secara sederhana struktur organisasi tersebut digambarkan melalui Gambar 1.3 di atas. Ada 4 bagian yang berbeda dalam struktur organisasi tersebut, yaitu editorial, iklan, sirkulasi dan pemasaran. Meski ada empat bagian, namun masing-masing bagian itu tentunya mengacu pada tujuan perusahaan yang merupakan tujuan bersama. Tujuan tersebut misalnya untuk media komersial adalah meningkatkan perolehan laba.

Dengan demikian, organisasi pada dasarnya merupakan kumpulan manusia yang memiliki struktur tertentu dengan masing-masing bagian memiliki tugas dan perannya masing-masing yang dipersatukan untuk mencapai tujuan tertentu. Bagaimana organisasi dipandang sangat dipengaruhi oleh pandangan terhadap manusia. Ada yang memandang manusia sebagai alat atau bahkan suku cadang dari mesin yang bernama organisasi. Ada yang memandang manusia sebagai bagian penting dari organisasi yang dihargai aspirasi dan kebutuhannya. Ada juga yang memadukan kedua pandangan tersebut.

2. Manajemen

Setelah kita mempelajari apa organisasi, kini kita mempelajari manajemen. Kita tahu, organisasi merupakan kumpulan manusia. Kita juga tahu, dalam organisasi tidak hanya ada manusia, tapi ada juga struktur dan tujuan. Tentu saja, dalam mencapai tujuan tersebut, tidak hanya melibatkan manusia melainkan juga sumber daya yang lain, seperti dana, mesin/peralatan dan cara kerja yang penting bagi organisasi untuk diproses guna mencapai tujuannya.

Bagaimana mengelola itu semua merupakan perkara manajemen. Artinya, di dalam organisasi ada pengelolaan atau manajemen. Ada manajemen sumber daya manusia, manajemen produksi, manajemen keuangan, dan manajemen pemasaran. Manajemen sumber daya manusia akan berkenaan dengan pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki satu organisasi sehingga organisasi tersebut dapat mencapai tujuannya. Pengelolaannya tersebut bisa dilakukan dengan pendekatan sistemik atau pendekatan organistis. Begitu juga halnya dengan keuangan, pemasaran dan produksi. Artinya, manajemen akan diperlukan oleh setiap organisasi apa pun dengan ukuran organisasi sebesar apa pun.

Dengan demikian, kita sudah mendapat sedikit gambaran apa yang dimaksud dengan manajemen. Tentu saja gambaran tersebut belum sepenuhnya utuh. Namun, setidaknya sudah ada gambaran yang dapat kita gunakan untuk membangun pemahaman kita atas manajemen.

Kita bisa mengutip pendapat yang dikutip Lasa (2008:1) yang menyatakan bahwa manajemen adalah “proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan para anggota dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah diterapkan”. Definisi yang dikutip ini merupakan definisi yang lebih menekankan pada fungsi-fungsi manajemen yakni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Sedangkan definisi lain lebih menekankan pada kegiatan dalam manajemen. Definisi yang dikutip Lasa (2008:2) menyatakan bahwa manajemen adalah “proses perancangan dan pemeliharaan lingkungan tempat individu-individu bekerja bersama dalam kelompok-kelompok secara efisien untuk mencapai tujuan tertentu”.

Manajemen sendiri sering dinyatakan bisa dipandang sebagai ilmu, seni dan profesi (lihat, Lasa, 2008:5-7). Manajemen bisa dipandang sebagai ilmu karena dalam pengembangan dan penerapan manajemen diperlukan disiplin ilmu lain seperti ekonomi, statistik, dan akuntansi. Manajemen dipandang sebagai seni karena dalam menjalankan kemampuan manajerialnya orang harus memiliki keterampilan yang antara lain diperoleh dari pengalaman, praktik dan waktu yang cukup lama. Sedangkan manajemen dipandang sebagai profesi karena kini makin banyak saja orang yang mengimplementasikan ilmu manajemen dalam praktik profesional manajerial sehingga disebut manajer profesional.

Dalam kaitannya dengan manajemen penerbitan, kita bisa memandang manajemen penerbitan sebagai pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen dan bisa juga memandangnya sebagai kegiatan manajemen. Tentu juga kita bisa memandang manajemen penerbitan sebagai bagian dari ilmu manajemen, seni manajerial maupun manajemen sebagai profesi karena kita menjadi manajer profesional dalam bidang penerbitan.

3. Administrasi

Dalam percakapan sehari-hari, sering kita dengar istilah “uang administrasi” atau “belum menyelesaikan administrasi”. Selain itu, kita pun kerap mendengar ucapan, “administrasinya kacau” untuk menunjukkan pada ketidakberesan pengelolaan pada satu lembaga atau organisasi. Kata

administrasi memang sama populernya dengan *manajemen*, bahkan dalam pemakaian sehari-hari *administrasi* itu dipandang sebagai persamaan kata dari *manajemen*.

Sebenarnya, apa yang dimaksud dengan administrasi, sehingga kita mengenal istilah “uang administrasi”? Kita bisa mengikuti penjelasan dari Sugandha (1986:2) yang melihat kata administrasi dari dua bahasa asing yang berbeda. *Pertama*, sebagai terjemahan dari bahasa Belanda *administratie* yang artinya tata usaha seperti kegiatan mengisi formulir, pembukuan, pencatatan dan melakukan perhitungan. *Kedua*, dari bahasa Inggris, *administration* yang berarti seluruh proses kegiatan kelompok kerja yang saling membantu untuk mencapai tujuan bersama. Pekerjaan yang dilakukannya dapat bersifat teknis operasional dapat juga bersifat konseptual.

Karena adanya dua pengertian yang berasal dari dua bahasa yang berbeda itu maka dikenal pemaknaan secara luas dan sempit. Pemaknaan administrasi secara sempit adalah administrasi yang berasal dari bahasa Belanda tadi. Sedangkan pengertian dalam arti luas adalah makna administrasi yang berasal dari bahasa Inggris tadi. Administrasi dalam arti luas itu kurang lebih sama dengan makna manajemen.

Ada juga yang menyatakan, cakupan istilah administrasi sebenarnya lebih luas dari manajemen. Dalam administrasi itu terkandung pengertian organisasi dan manajemen. Bila kita memperhatikan pengertian administrasi berikut ini, maka kita bisa melihat luasnya cakupan pengertian administrasi itu. Menurut William H. Newman (dalam Sagala, 2005:22), administrasi dapat dipahami sebagai pembimbingan, kepemimpinan, dan pengawasan usaha-usaha suatu kelompok orang ke arah pencapaian tujuan bersama. Dari pengertian administrasi seperti itu tampak di dalamnya prinsip organisasi yaitu tujuan bersama dan kumpulan orang-orang serta fungsi manajemen yaitu pembimbingan dan pengawasan.

Sedangkan untuk pengertian administrasi, kita bisa melihatnya —menurut Atmosudarmo (dalam Sagala, 2005:22)— dari tiga sudut. *Pertama* dari sudut kelembagaan, yang menyatakan bahwa administrasi adalah keseluruhan orang atau kelompok orang sebagai satu kesatuan yang menjalankan proses kegiatan untuk mencapai tujuan bersama. *Kedua*, dari sudut fungsional yang melihat administrasi sebagai segala kegiatan dan tindakan yang dilakukan untuk mencapai tujuan, termasuk tindakan untuk menentukan tujuan itu sendiri. *Ketiga*, dari sudut proses yang melihat administrasi sebagai keseluruhan proses yang berupa kegiatan, pemikiran,

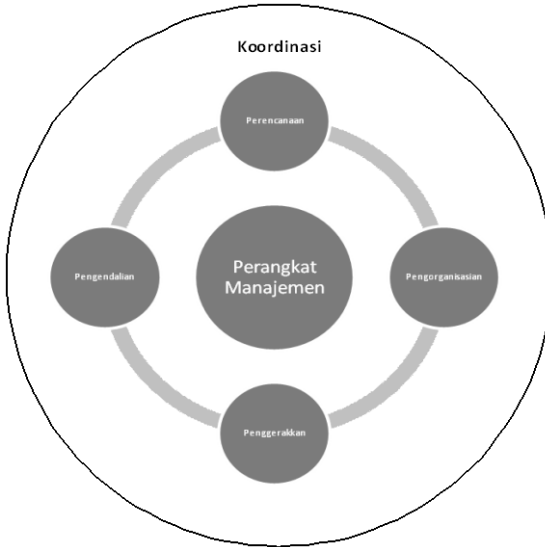
pengaturan sejak dari penentuan tujuan sampai penyelenggaraan sehingga tujuan itu tercapai.

B. PERANGKAT MANAJEMEN

Sekarang kita membahas apa yang biasa dinamakan sebagai perangkat manajemen (*tools of management*). Perangkat ini bisa juga dipandang sebagai sumber daya yang dikelola oleh manajemen satu organisasi. Perangkat manajemen ini meliputi (a) *men*, (b) *money*, (c) *materials*, (d) *machines*, (e) *methods*, dan (f) *market*. Perangkat manajemen atau sumber daya organisasi ini biasa dinyatakan sebagai 6M, dan ada juga yang hanya menyebutnya 5 M dengan membuang M terakhir, yakni *market*.

Setiap organisasi, pasti setidaknya memiliki dan membutuhkan 5 M itu untuk membuatnya menjadi organisasi yang produktif atau bisa mencapai tujuannya. Satu organisasi seperti dikemukakan di atas, pasti memiliki anggota yang merupakan sumber daya manusia (*man*) yang dimiliki organisasi. Selain itu, tentu membutuhkan sumber dana finansial atau dana (*money*) untuk membiayai organisasi sehingga bisa mewujudkan tujuannya. Selain itu, organisasi juga membutuhkan materi (*materials*) yang biasa berupa bahan baku, atau bahan yang diperlukannya untuk bisa memberikan nilai tambah dengan menghasilkan sesuatu. Tentu pula satu organisasi akan membutuhkan *machines*, yaitu peralatan kerja seperti komputer, meja kursi atau alat-alat produksi.

Dalam manajemen, pada kelima atau keenam M tersebut dijalankan fungsi-fungsi manajemen yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian. Dengan manajemen atas kelima atau keenam M tersebut maka diharapkan organisasi bisa mencapai tujuannya secara efektif dan efisien dan sekaligus menjadi produktif. Efektivitas dan efisiensi serta produktivitas inilah yang pada akhirnya bisa kita pandang sebagai hasil yang bermutu. Kita akan membahas soal efektivitas dan efisiensi serta produktivitas ini pada bagian selanjutnya dari Kegiatan Belajar 1 Modul 1 ini. Sebelumnya kita perhatikan dulu, visualisasi keterkaitan fungsi manajemen dan perangkat manajemen seperti berikut.



Dimodifikasi dari Sukarna (1992:8)

Gambar 1.4.
Perangkat dan Fungsi Manajemen

Penting untuk memperhatikan kelima M tersebut, karena bagaimana pun merupakan sumber daya yang terbatas. Setiap organisasi, termasuk organisasi penerbitan, tentunya bukanlah satu entitas yang berkelimpahan dalam segala hal. Boleh jadi uang atau dana tersedia dalam jumlah yang cukup besar, namun sesungguhnya bila tidak direncanakan dan diorganisasikan dengan baik maka akan terjadi pemborosan. Akhirnya, dana tersebut terbuang percuma karena tidak produktif penggunaannya. Boleh jadi satu organisasi memiliki *machines* yang canggih seperti komputer dengan kemampuan besar dan berteknologi mutakhir, namun bila tidak dikelola dengan baik akhirnya tidak produktif karena tidak digunakan secara efektif dan efisien.

Kita akan membahas pada bagian selanjutnya dari Kegiatan Belajar 1 Modul 1 ini soal tiga konsep dasar dalam manajemen yang penting kita perhatikan, yaitu efektivitas, efisiensi, dan produktivitas. Ketiga konsep penting ini sekarang menjadi perhatian banyak orang karena akan berkaitan dengan pemanfaatan sumber daya yang terbatas itu dan upaya melahirkan sesuatu yang bermutu yang bermakna bagi penggunaannya.

C. EFEKTIVITAS, EFISIENSI, DAN PRODUKTIVITAS

Sangat sering dalam percakapan sehari-hari kita mendengar ucapan tidak produktif, tidak efektif dan tidak efisien. Ucapan seperti itu terdengar mulai dari para manajer sampai para komentator sepak bola di televisi. Artinya, kita memang dituntut dalam hidup ini untuk bersikap efektif, efisien dan produktif. Meski tentu saja, produktif yang dinyatakan para manajer di industri manufaktur akan berbeda dengan produktif yang dinyatakan komentator sepak bola tentang satu tim yang berlaga dalam satu kompetisi.

Meski demikian, kita bisa menemukan kesamaan atau kemiripan dalam pemaknaan istilah produktif, efektif dan efisien itu. Produktif bagi industri manufaktur bisa berarti jumlah produk yang dihasilkan, sedangkan bagi tim sepak bola produktif artinya jumlah gol yang bisa diciptakan dalam pertandingan. Namun intinya, produktif di sini adalah tercapainya tujuan satu organisasi. Bila organisasi itu sebuah perusahaan manufaktur yang memproduksi celana pria, maka jumlah celana yang dihasilkan sebagai tujuan organisasi tentu menjadi penting. Sedangkan bagi klub sepak bola kemenangan besar dengan jumlah gol yang diciptakan menjadi penting.

Pada sisi ini kita melihat adanya dimensi jumlah yang tentunya bersifat kuantitatif dan kepuasan yang bersifat kualitatif. Kepuasan ini tentunya adalah kepuasan para *stakeholder* organisasi itu. Jumlah celana yang dihasilkan dengan mutu yang memuaskan atau sesuai standar menjadi ukuran produktivitas. Kegembiraan para pendukung, pemain dan manajemen tim sepak bola bisa menjadi ukuran kepuasan dari sebuah pertandingan yang produktif bagi sebuah tim atau klub sepak bola.

Manakala membahas tentang efektivitas dan efisiensi, kita mengacu pada apa yang ditulis Lasa (2008:60). Efektivitas, menurut Lasa, merupakan kemampuan seseorang dalam merumuskan tujuan dan alat yang tepat untuk mencapai tujuan. Inilah yang oleh Drucker disebutkan bahwa efektivitas itu adalah melakukan pekerjaan secara benar. Sedangkan efisiensi adalah kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan benar. Dengan demikian, tulis Lasa, hasil, produktivitas dan kinerja diperoleh lebih banyak daripada pengeluaran biaya, tenaga, pikiran, dan mesin yang dipergunakan.



Sumber: Google

Gambar 1.5.
Memanfaatkan Waktu secara Efektif dan Efisien Agar Produktif

Kita bisa juga melihat soal efektivitas dan efisiensi ini dari perspektif lain. Ada dua ungkapan yang cukup populer yang menunjukkan soal efektivitas dan efisiensi itu yakni *'doing the thing right'* dan *'doing the right thing'*. Efisiensi berarti *'doing the thing right'* yang menunjukkan proses untuk produktif itu diselesaikan dengan menggunakan sumber daya secara tepat dalam waktu yang sesingkat mungkin. Sedangkan efektif berarti *'doing the right thing'* yang bermakna melakukan kegiatan-kegiatan secara tepat dan menjalankan strategi yang paling cocok untuk menghasilkan sesuatu sehingga hasilnya memiliki keunggulan, ringkasnya tercapainya tujuan yang diharapkan. Bila *'doing the thing right'* dan *'doing the right thing'* sudah dihayati maka kita bisa dikatakan produktif, artinya menghasilkan sesuatu secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan kegiatan yang kita lakukan dengan memperhatikan jumlah yang dihasilkan dan kepuasan pengguna atas apa yang kita hasilkan itu.

Ada satu hal penting yang berkaitan dengan produktivitas ini, yakni kegiatan. Orang kerap menyamakan menjadi produktif artinya memiliki banyak kegiatan sehingga kesibukannya luar biasa. Seolah-olah produktif

adalah berkegiatan. Padahal produktivitas merupakan hasil kegiatan itu sendiri, bukan kegiatannya. Orang menjadi sibuk bahkan sangat sibuk lantaran tidak efektif dan efisien, bukan karena produktif.

Itu sebabnya efektif, efisien dan produktif itu sangat erat kaitannya dengan mutu, yang akan kita pelajari pada bagian berikut dari Kegiatan Belajar 1 ini. Karena kita tidak bisa melihat ukuran produktivitas semata dari jumlah sesuatu yang dihasilkan, melainkan kebermanfaatannya dari sesuatu yang dihasilkan itu pun menjadi sangat penting untuk diperhatikan mengingat produktivitas bukan hanya berdimensi kuantitatif tapi juga kualitatif. Justru pada dimensi kualitatif inilah efektivitas dan efisiensi itu harus kita perhatikan, seperti kepuasan pengguna, kesesuaian dengan harapan pengguna, produknya siap digunakan dan seterusnya.

D. MUTU DALAM MANAJEMEN

Salah satu hal yang sekarang mendapatkan perhatian adalah mutu. Secara sederhana mutu dapat diartikan sebagai produk yang sesuai dengan harapan pelanggan (kustomer). Karena itu, berbagai organisasi, khususnya organisasi bisnis, berupaya untuk bisa memenuhi kebutuhan dan harapan kustomernya, sehingga dilakukan berbagai upaya untuk memenuhi harapan kustomer itu. Upaya yang paling banyak dilakukan adalah dalam bentuk mengimplementasikan manajemen mutu terpadu (*total quality management*).

Pertanyaannya, siapakah kustomer itu? Secara sederhana, kustomer adalah mereka yang memperoleh manfaat dari satu organisasi. Manfaat itu diperoleh dari produk yang bisa berupa barang atau jasa yang dihasilkan organisasi. Karena penerima manfaat itu ada di dalam dan di luar organisasi maka kita mengenal kustomer internal yaitu orang-orang yang memperoleh manfaat dari organisasi seperti memperoleh pendapatan, memiliki kebanggaan karena bisa bekerja dan seterusnya. Sedangkan kustomer eksternal adalah mereka yang menerima manfaat yang berada di luar organisasi seperti pengguna jasa organisasi atau konsumen produk satu organisasi.

Kita memiliki banyak definisi tentang mutu. Barangkali ada benarnya mutu itu merupakan sesuatu yang sulit didefinisikan namun sangat mudah diketahui. Oleh karena itu, ada yang mengibaratkan mutu itu seperti warna. Sebutlah warna merah. Sejauh seseorang tidak buta warna bisa mengetahui warna merah dan berbagai variannya seperti merah muda, merah jambu,

merah tua, merah marun dan seterusnya. Namun, akan kesulitan bila harus mendefinisikan apa warna merah itu.

Bahkan pakar mutu termasyhur Dr. Edward Demming (dalam Hardjosoedarmo, 2004:49) sekalipun mengakui sulitnya mendefinisikan mutu itu. Deming menyatakan, “sulitnya mendefinisikan mutu itu adalah menerjemahkannya pada kebutuhan masa datang para pengguna ke dalam karakteristik yang terukur sehingga satu produk dapat dirancang dan dikembalikan untuk memberikan kepuasan sesuai dengan harga yang dibayar para pengguna.” Oleh sebab itu, Deming selanjutnya mendefinisikan mutu lebih berdasarkan konteks, persepsi kustomer, serta kebutuhan dan kemauan kustomer. Deming pun menulis bahwa mutu hendaknya dimaksudkan untuk memenuhi kebutuhan kustomer saat ini dan nanti.

Oleh karena itu, sering kali mutu bukan didefinisikan melainkan diberikan kriteria tentang sesuatu yang bermutu atau tidak itu. Kriteria itulah yang menjadi pembeda sesuatu bermutu atau tidak bermutu. Misalnya, organisasi standar internasional (ISO) membuat definisi mutu sebagai “taraf dari sekumpulan karakteristik yang inheren yang memenuhi persyaratan, kebutuhan atau harapan yang dinyatakan, yang secara umum menjadi keharusan atau kewajiban untuk dipenuhi.” Sedangkan pakar mutu yang lain, yaitu Joseph Juran menyatakan secara singkat bahwa mutu itu adalah “tepat digunakan” (*fitness for use*).

Hal lain yang perlu diingat juga, adanya beberapa dimensi mutu yang akan membantu kita bisa memahami dan merumuskan apa yang dimaksud dengan mutu. Dimensi-dimensi mutu tersebut mencakup (a) kehandalan (reliabilitas), (b) kinerja, (c) mudah dalam pemeliharaan, (d) dampak lingkungan dalam proses produksi, (e) tampilan fisik, (f) aman dikonsumsi atau dipergunakan, dan (g) awet/tahan lama. Tentu saja dimensi mutu yang ada pada setiap produk akan berbeda. Misalnya, bila produk itu lembaga pendidikan, maka dimensi mutu awet/tahan lama atas jasa yang diberikan pada kustomernya menjadi tidak relevan namun kehandalan dan kinerja lembaga pendidikan itu bisa menjadi dimensi mutu. Sedangkan untuk produk makanan, keamanan dikonsumsi dan tampilan fisik produk bisa menjadi bagian dari dimensi mutu. Inilah makna dari apa yang dikemukakan tadi dengan mengutip Deming, yang menyebutkan mutu itu akan terkait dengan konteks.

Dalam konteks pembelajaran kita, pemahaman atas mutu tersebut kita penting agar kita bisa menyelenggarakan manajemen organisasi yang

berkemampuan untuk menghasilkan produk bermutu. Mengingat sekarang ini, alat persaingan yang paling utama dan penting adalah mutu. Organisasi apa pun akan bersaing dan sarana bersaing yang cukup handal adalah mutu. Orang menyebutkan, dengan bersaing melalui mutu berarti kita memiliki keunggulan kompetitif. Apalagi mutu kini sudah menjadi semacam bahasa universal untuk mengidentifikasi produk.

Bagaimana memajemen mutu melalui pendekatan manajemen mutu terpadu, akan kita bahas pada Kegiatan Belajar 2 Modul 1 ini. Pada butir D Kegiatan Belajar 1 ini, kita hanya menekankan pentingnya mutu untuk produk organisasi sehingga organisasi tersebut dirasakan manfaat dan maknanya oleh masyarakat. Produk yang dihasilkan organisasi tidak malah menjadi beban masyarakat melainkan memberikan nilai tambah dan menebarkan kemaslahatan sosial.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Kunjungilah sebuah sekolah atau fakultas/program studi di sebuah perguruan tinggi. Lalu perhatikan, apa yang dilakukan bagian tata usaha di sekolah atau kampus itu. Kegiatan-kegiatan apa sajakah yang dijalankan? Apakah kegiatan manajemen atau kegiatan administrasi. Bila kegiatan administrasi, apakah administrasi dalam arti sempit atau luas?
- 2) Cobalah berbincang-bincang dengan pengurus organisasi remaja di lingkungan Anda, seperti taruna karya/karang taruna atau remaja masjid. Cobalah identifikasi fungsi-fungsi manajemen yang Anda jumpai dalam pelaksanaan program organisasi tersebut. Temuan Anda bisa didiskusikan dengan teman Anda dalam kelompok.
- 3) Sering sekali kita mendengar untuk kegiatan pada tingkat lingkungan tempat Anda tinggal kekurangan dana. Apakah benar yang kurang itu hanya dana? Apakah tidak ada kekurangan pada perangkat manajemen lainnya? Bila memang yang kurang itu dana, bagaimana dengan kemampuan, kualitas dan pengelolaan perangkat manajemen lainnya? Bila ternyata yang kurang itu bukan hanya dana, apa yang dilakukan organisasi tersebut?

- 4) Cobalah membeli satu barang yang sama dengan dua merek yang berbeda. Misalnya membeli sabun, susu instan atau permen. Bandingkan di antara kedua barang itu, mana yang lebih bermutu. Mengapa Anda menyebut salah satu atau keduanya bermutu? Apakah kriteria kebermutusan menurut Anda berdasarkan pengalaman mengonsumsi produk tadi? Apakah kriteria itu akan bisa berlaku untuk semua produk yang Anda beli atau konsumsi?
- 5) Ada ungkapan, perencanaan yang baik berarti “separuh pekerjaan sudah selesai”. Apa pendapat Anda tentang ungkapan tersebut bila dikaitkan dengan fungsi-fungsi manajemen? Diskusikan pandangan Anda itu dalam kelompok dengan teman-teman Anda!

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Administrasi bisa kita lihat dari sumber bahasa aslinya. Pertama, sebagai terjemahan dari bahasa Belanda *administratie* yang artinya tata usaha seperti kegiatan mengisi formulir, pembukuan, pencatatan dan melakukan perhitungan. Kedua, dari bahasa Inggris, *administration* yang berarti seluruh proses kegiatan kelompok kerja yang saling membantu untuk mencapai tujuan bersama. Pekerjaan yang dilakukannya dapat bersifat teknis operasional dapat juga bersifat konseptual. Menurut William H. Newman, administrasi dapat dipahami sebagai pembimbingan, kepemimpinan dan pengawasan usaha-usaha suatu kelompok orang ke arah pencapaian tujuan bersama.
- 2) Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan para anggota dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah diterapkan.
- 3) Perangkat manajemen yang juga bisa dipandang sebagai sumber daya yang dikelola manajemen satu organisasi meliputi (a) *men*, (b) *money*, (c) *materials*, (d) *machines*, (e) *methods*, dan (f) *market*. Perangkat manajemen atau sumber daya organisasi ini biasa dinyatakan sebagai 6M, dan ada juga yang hanya menyebutnya 5 M dengan membuang M terakhir yakni *market*.
- 4) Deming menulis bahwa mutu hendaknya dimaksudkan untuk memenuhi kebutuhan kustomer saat ini dan nanti. Karena itu, sering kali mutu bukan didefinisikan melainkan diberikan kriteria tentang sesuatu yang

bermutu atau tidak itu. Kriteria itulah yang menjadi pembeda sesuatu bermutu atau tidak bermutu.

- 5) Sama dengan petunjuk latihan nomor 2 di atas.



RANGKUMAN

Ada tiga istilah yang biasanya muncul manakala kita mempelajari manajemen yaitu (a) organisasi, (b) administrasi, dan (c) manajemen. Kita mendefinisikan organisasi dengan mengacu pada Gibson *et.al.* (1995:7) yang menyatakan bahwa organisasi adalah kesatuan yang memungkinkan masyarakat mencapai satu tujuan yang tidak dapat dicapai individu secara perorangan. Sedangkan Robbins (1990:4) mendefinisikan organisasi sebagai “kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus-menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan”. Ada pun manajemen adalah “proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan para anggota dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah diterapkan”. Definisi ini merupakan definisi yang menekankan pada fungsi-fungsi manajemen yakni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Sedangkan definisi yang menekankan pada kegiatan dalam manajemen menyatakan bahwa manajemen adalah “proses perancangan dan pemeliharaan lingkungan tempat individu-individu bekerja bersama dalam kelompok-kelompok secara efisien untuk mencapai tujuan tertentu”.

Ada pun administrasi bisa kita lihat dari sumber bahasa aslinya. *Pertama*, sebagai terjemahan dari bahasa Belanda *administratie* yang artinya tata usaha seperti kegiatan mengisi formulir, pembukuan, pencatatan dan melakukan perhitungan. *Kedua*, dari bahasa Inggris, *administration* yang berarti seluruh proses kegiatan kelompok kerja yang saling membantu untuk mencapai tujuan bersama. Pekerjaan yang dilakukannya dapat bersifat teknis operasional dapat juga bersifat konseptual. Menurut William H. Newman, administrasi dapat dipahami sebagai pembimbingan, kepemimpinan dan pengawasan usaha-usaha suatu kelompok orang ke arah pencapaian tujuan bersama.

Perangkat manajemen yang juga bisa dipandang sebagai sumber daya yang dikelola manajemen satu organisasi meliputi (a) *men*, (b) *money*, (c) *materials*, (d) *machines*, (e) *methods*, dan (f) *market*. Perangkat manajemen atau sumber daya organisasi ini biasa dinyatakan

sebagai 6M, dan ada juga yang hanya menyebutnya 5 M dengan membuang M terakhir, yakni *market*.

Dalam manajemen ada dua ungkapan yang populer yakni efektivitas dan efisiensi. Efisiensi berarti *‘doing the thing right’* yang menunjukkan proses untuk produktif itu diselesaikan dengan menggunakan sumber daya secara tepat dalam waktu yang sesingkat mungkin. Sedangkan efektif berarti *‘doing the right thing’* yang bermakna melakukan kegiatan-kegiatan secara tepat dan menjalankan strategi yang paling cocok untuk menghasilkan sesuatu sehingga hasilnya memiliki keunggulan, ringkasnya tercapainya tujuan yang diharapkan. Bila *‘doing the thing right’* dan *‘doing the right thing’* sudah dihayati maka kita bisa dikatakan produktif, artinya menghasilkan sesuatu secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan kegiatan yang kita lakukan dengan memperhatikan jumlah yang dihasilkan dan kepuasan pengguna atas apa yang kita hasilkan itu.

Sedangkan untuk mutu yang dipandang sebagai sarana bersaing yang penting sekarang ini, sulit didefinisikan. Bahkan pakar mutu termasyhur Dr. Edward Demming mengakui sulitnya mendefinisikan mutu itu. Deming menyatakan, “sulitnya mendefinisikan mutu itu adalah menerjemahkannya pada kebutuhan masa datang para pengguna ke dalam karakteristik yang terukur, sehingga satu produk dapat dirancang dan dikembalikan untuk memberikan kepuasan sesuai dengan harga yang dibayar para pengguna.” Oleh sebab itu, Deming selanjutnya mendefinisikan mutu lebih berdasarkan konteks, persepsi kustomer, serta kebutuhan dan kemauan kustomer. Deming pun menulis bahwa mutu hendaknya dimaksudkan untuk memenuhi kebutuhan kustomer saat ini dan nanti. Karena itu, sering kali mutu bukan didefinisikan melainkan diberikan kriteria tentang sesuatu yang bermutu atau tidak itu. Kriteria itulah yang menjadi pembeda sesuatu bermutu atau tidak bermutu. Misalnya organisasi standar internasional (ISO) membuat definisi mutu sebagai “taraf dari sekumpulan karakteristik yang inheren yang memenuhi persyaratan, kebutuhan atau harapan yang dinyatakan, yang secara umum menjadi keharusan atau kewajiban untuk dipenuhi.” Sedangkan pakar mutu yang lain, yaitu Joseph Juran menyatakan secara singkat bahwa mutu itu adalah “tepat digunakan” (*fitness for use*).

**TES FORMATIF 1** _____

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Pada dasarnya manajemen adalah kegiatan yang dijalankan untuk mewujudkan
 - A. kebersamaan
 - B. tujuan
 - C. kehendak bersama
 - D. maksud

- 2) Manajemen dapat dilihat sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian. Perspektif ini melihat manajemen dari sisi
 - A. fungsi
 - B. relasi
 - C. interaksi
 - D. peran

- 3) Menurut Deming, salah satu cara untuk melihat dan memaknai mutu adalah dengan melihat satu produk dalam
 - A. standar
 - B. prosedur
 - C. konteks
 - D. organisasi

- 4) Administrasi dalam artian sempit bisa dimaknai sebagai kegiatan
 - A. penatausahaan
 - B. manajemen
 - C. pengorganisasi
 - D. pengaturan

- 5) Administrasi dalam arti luas dapat dimaknai sebagai kegiatan
 - A. penatausahaan
 - B. manajemen
 - C. pengorganisasi
 - D. pengaturan

- 6) Salah satu aspek penting dalam mutu adalah
 - A. manajemen
 - B. perencanaan

- C. proses
 - D. kepuasan kustomer
- 7) Perangkat manajemen yang ke-6 selain 5 M yang menjadi sumber daya yang dikelola manajemen adalah
- A. *money*
 - B. *machines*
 - C. *method*
 - D. *market*
- 8) *Doing the right thing* menunjukkan soal
- A. efektivitas
 - B. produktivitas
 - C. efisiensi
 - D. kualitas
- 9) *Doing the things right* adalah
- A. efektivitas
 - B. produktivitas
 - C. efisiensi
 - D. kualitas
- 10) Efektivitas dan efisiensi ini pada akhirnya akan menentukan
- A. reliabilitas
 - B. kekompakan
 - C. produktivitas
 - D. kesejahteraan

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 1.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali
 80 - 89% = baik
 70 - 79% = cukup
 < 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

KEGIATAN BELAJAR 2

Proses, Fungsi, dan Pendekatan Manajemen

Pada Kegiatan Belajar 2 ini, kita akan mengkaji bagaimana manajemen berproses dalam organisasi. Selanjutnya, kita pun akan memperdalam pengetahuan kita tentang fungsi-fungsi manajemen yang populer dengan singkatan POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*) yang biasa diterjemahkan menjadi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian. Pada bagian akhir kegiatan belajar ini, kita menelaah pendekatan dalam manajemen yang sekarang ini cukup banyak dipergunakan dan jadi perhatian banyak kalangan yaitu manajemen strategis dan manajemen mutu terpadu.

Secara khusus, kita perlu mempelajari manajemen strategis dan manajemen mutu terpadu karena terjadinya perubahan lingkungan strategis yang terjadi sekarang ini. Era informasi, era globalisasi, kompleksitas perubahan yang terkadang membawa instabilitas dan bahkan kesemrawutan (*chaos*) membuat kita perlu mengelola organisasi secara strategis. Karena itu, pada mata kuliah ini, sedikit banyak kita akan mendekati manajemen penerbitan ini dari perspektif dan pendekatan manajemen strategis yang membuat satu organisasi bisa adaptif dengan perubahan yang terjadi. Melengkapi itu juga kita mendekati pengelolaan organisasi dengan manajemen mutu terpadu, karena seperti sudah kita bahas pada kegiatan belajar sebelumnya, mutu menjadi faktor penting untuk memenangkan persaingan dan mutu akan menjadi keunggulan kompetitif yang kita punyai.

A. PROSES MANAJEMEN

Secara konseptual, pandangan manajemen sebagai satu proses sebenarnya merupakan salah satu mazhab manajemen. Namun, kita bisa juga memandang manajemen sebagai satu proses bukan untuk mengikuti aliran pemikiran tersebut, melainkan sebagai cara kita memahami apa yang terjadi dalam manajemen. Kita bisa melihat bagaimana fungsi-fungsi manajemen, yang akan kita bahas pada butir selanjutnya dari Kegiatan Belajar 2 ini,

berproses dalam satu organisasi sehingga organisasi tersebut bisa mewujudkan tujuannya.

Seperti yang dijelaskan Terry (1986:40), keempat fungsi penting dalam manajemen organisasi yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian itu bisa berjalan dengan baik dan berkaitan satu sama lain. Bahkan fungsi yang satu mempengaruhi fungsi yang lain karena satu sama lain memang merupakan rangkaian untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi-fungsi yang berproses dalam manajemen tersebut merupakan fungsi yang universal sehingga berlaku di berbagai organisasi apa pun.

Proses manajemen yang berlangsung dalam organisasi mana pun pada dasarnya merupakan sebuah siklus. Fungsi-fungsi manajemen dijalankan secara siklikal, khususnya empat fungsi dasar dan universal yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian. Disebut siklikal lantaran prosesnya selalu berulang dan terus terjadi selama organisasi tersebut berjalan. Bila dilihat berdasarkan waktunya, proses siklikal pelaksanaan fungsi manajemen itu bisa bersifat harian, mingguan, bulanan, tahunan atau 5 tahunan. Bila waktunya singkat seperti harian, mingguan dan bulanan dinamakan perencanaan jangka pendek untuk kegiatan yang bersifat rutin. Namun, bila untuk jangka 5 tahunan biasanya dinamakan program jangka panjang yang di dalamnya tentu saja akan ada semua fungsi manajemen tadi.

Hanya saja penting untuk diingat bahwa keempat fungsi tadi, sekali lagi, merupakan fungsi dasar dan universal saja. Oleh karena Terry (1986:40) sendiri menunjukkan kemungkinan adanya penambahan fungsi lain. Terry menyebutkan fungsi-fungsi lain dalam proses manajemen itu adalah sebagai berikut.

1. Menganjurkan (*advocating*)
2. Memberi otoritas (*authorizing*)
3. Mengubah (*changing*)
4. Memilih (*choosing*)
5. Mengonfirmasi (*confirming*)
6. Mengoordinasi (*coordinating*)
7. Memberi saran (*counselling*)
8. Memberi arah/memimpin (*directing*)
9. Memperbaiki (*improving*)
10. Mengintegrasikan (*integrating*)
11. Memimpin (*leading*)

12. Mengukur (*measuring*)
13. Memodernisasi (*modernising*)
14. Memotivasi (*motivating*)
15. Merekomendasikan (*recommending*)
16. Mewakili (*representing*)
17. Membuat spesifik (*specifying*)
18. Menempatkan (*staffing*)

Dari 18 fungsi yang diperlukan manajemen untuk berproses, ada beberapa fungsi yang populer dan biasanya ditambahkan ke dalam empat fungsi yang sudah kita pelajari. Fungsi yang lain di luar perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian itu yang kerap dilaksanakan organisasi adalah (a) penunjukan staf (*staffing*), (b) mengarahkan (*directing*), (c) mengoordinasikan (*coordinating*), (d) memotivasi (*motivating*) dan (e) memimpin (*leading*).

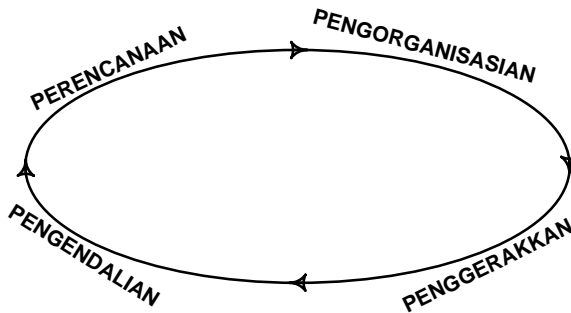
Dengan melaksanakan keempat fungsi dasar dan universal dan dilengkapi dengan pelaksanaan fungsi lain yang diperlukan sesuai dengan tingkat perkembangan organisasi maka proses manajemen bisa dilaksanakan. Organisasi menjadi memproses sesuatu untuk mencapai tujuannya. Bila itu organisasi bisnis berarti bisa menghasilkan produk barang atau jasa yang diperlukan masyarakat. Bila itu organisasi nirlaba yang memberikan pelayanan untuk kemaslahatan sosial maka bisa menghasilkan pelayanan publik yang baik dan sesuai dengan kebutuhan publik.

Selanjutnya, kita akan mempelajari fungsi-fungsi manajemen secara lebih detil, khususnya untuk empat fungsi dasar dan universal pada subbagian berikut dari Kegiatan Belajar 2 ini. Dengan begitu, kita bisa memahami secara lebih utuh apa yang dimaksud dengan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian.

B. FUNGSI MANAJEMEN

Selanjutnya, kita berkenalan dengan fungsi-fungsi manajemen. Secara garis besar, fungsi manajemen itu akan berkaitan dengan apa yang populer dengan singkatan POAC (*planning, organizing, actuating, controlling*). Maksudnya, dalam proses manajemen akan ada perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian. Perencanaan pada dasarnya merumuskan segala tindakan yang diperlukan untuk mencapai

tujuan yang sudah ditetapkan pada suatu saat nanti. Sedangkan pengorganisasian akan berkenaan dengan pembagian tugas dan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tadi. Adapun penggerakan pada dasarnya merupakan penerahan sumber daya yang dimiliki untuk pencapaian tujuan dan pengendalian adalah untuk mengawasi dan mengevaluasi tindakan yang dilakukan dalam proses pencapaian tujuan. Fungsi manajemen ini dapat divisualisasikan seperti berikut.



Gambar 1.6.
Fungsi Manajemen

Misalnya, kita sedang menyusun perencanaan sumber daya manusia untuk satu organisasi penerbitan. Untuk mencapai tujuan yang ditetapkan penerbitan itu tentu akan diperlukan sumber daya manusia dengan kualifikasi tertentu. Kita memerlukan wartawan yang tentunya kualifikasinya berbeda dengan tenaga pemasaran atau manajer iklan. Kita menghitung berapa jumlah tenaga yang diperlukan dan kualifikasi apa yang diperlukan. Tentu juga kita perlu mengorganisasikan sumber daya manusia yang kita butuhkan tersebut ke dalam tugas dan perannya masing-masing. Lalu, dengan kepemimpinan dalam organisasi sumber daya manusia tersebut digerakkan untuk melakukan tindakan guna mencapai tujuan tertentu. Untuk menghindari kemungkinan terjadinya penyimpangan tujuan atau prosesnya tidak berjalan dengan baik maka dilakukan pengendalian.

Kiranya jelas, pada dasarnya manajemen merupakan jawaban atas pertanyaan bagaimana organisasi dikelola. Bagaimana kita melakukan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian setiap kegiatan yang dilakukan dalam organisasi untuk mencapai tujuannya. Bagaimana cara menjalankan fungsi manajemen tersebut sudah dijelaskan di

atas. Kini kita akan lebih mendalami lagi tentang bagaimana mengelola sumber daya organisasi itu dalam konteks perkembangan manajemen. Dalam manajemen ada penggerakan dan pengendalian kelompok orang dengan maksud untuk mengoordinasikan dan menyelaraskan kelompok untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Melalui manajemen pulalah dikelola sumber-sumber daya yang dimiliki organisasi seperti sumber daya manusia, keuangan, dan teknologi.

Selanjutnya, kita merinci fungsi dasar dan universal manajemen seperti berikut.

1. Perencanaan

Menurut Terry (1986:163), perencanaan adalah tindakan yang meliputi memilih dan menghubungkan fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal memvisualisasi serta merumuskan aktivitas-aktivitas yang dianggap perlu untuk mencapai hasil yang diinginkan. Berdasarkan definisi itu, kita bisa melihat bahwa perencanaan itu dilakukan berdasarkan data dan fakta, lalu ada asumsi-asumsi, tujuan yang ingin dicapai dan tindakan yang diperlukan untuk pencapaian tujuan. Tentu saja tindakan untuk pencapaian tujuan tersebut pada akhirnya akan kembali pada ketersediaan 5 M atau 6 M seperti yang sudah kita bahas pada Kegiatan Belajar 1.

2. Pengorganisasian

Terry (1986:233) mengartikan pengorganisasian sebagai “tindakan mengusahakan hubungan-hubungan perilaku yang efektif di antara orang-orang sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien dan memperoleh kepuasan pribadi dalam hal melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan dan sasaran tertentu”. Paling sederhana dalam pengorganisasian ini adalah menyusun struktur organisasi sehingga kita menempatkan orang untuk bisa menjalankan tugas, peran dan fungsi tertentu dalam organisasi yang merupakan bagian dari kontribusinya untuk pencapaian tujuan.

3. Penggerakan

Dalam pandangan Terry (1986:313), penggerakan adalah “usaha untuk menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa sehingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi yang

bersangkutan dan sasaran-sasaran anggota organisasi tersebut oleh karena para anggota itu ingin mencapai sasaran tersebut”. Terry sendiri mengingatkan, menggerakkan itu dilakukan pertama kali bukan pada orang lain melainkan pada diri kita sendiri. Dalam perkembangan selanjutnya, pergerakan ini antara lain dilakukan dengan kepemimpinan dan pemberian motivasi.

4. Pengendalian

Terry (1986:395) memandang pengawasan sebagai “menentukan apa yang telah dilaksanakan, maksudnya mengevaluasi prestasi kerja dan apabila perlu, melaksanakan tindakan-tindakan korektif sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan perencanaan”. Ringkasnya, pengendalian merupakan tindakan untuk menemukan dan memperbaiki penyimpangan dalam tindakan. Karena itu, dalam pengendalian bisa saja dilakukan perubahan atas apa yang dilakukan saat itu karena adanya penyimpangan.

Selanjutnya, kita akan membahas pendekatan manajemen. Ada dua pendekatan manajemen yang akan kita pelajari yaitu manajemen strategis dan manajemen mutu terpadu. Kedua pendekatan manajemen ini, sekarang merupakan pendekatan yang dipergunakan dalam dunia industri barang dan jasa sampai lembaga pendidikan.

C. PENDEKATAN MANAJEMEN

1. Manajemen Strategis

Perubahan yang terjadi pada lingkungan organisasi, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal, sekarang ini berlangsung dengan cepat, tak terduga dan arahnya sulit diramalkan. Organisasi tak bisa berdiam diri menghadapi perubahan luar biasa itu. Organisasi perlu melakukan berbagai penyesuaian terhadap perubahan-perubahan tersebut. Oleh sebab itu, kemudian berkembang apa yang dinamakan manajemen strategis. Secara sederhana, manajemen strategis ini merupakan cara pengelolaan organisasi yang memperhatikan lingkungan internal dan lingkungan eksternal organisasi. Lingkungan internal merupakan sumber kekuatan dan kelemahan sedangkan lingkungan eksternal menyediakan peluang sekaligus ancaman. Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) mengkaji apa kekuatan dan kelemahan organisasi dalam menghadapi peluang dan ancaman.

Manajemen strategis kini banyak digunakan dalam pengelolaan organisasi bisnis. Lingkungan bisnis yang kian kompetitif membuat organisasi bisnis sangat cermat memperhitungkan apa yang terjadi pada lingkungan internal dan lingkungan eksternal organisasi. Menurut Saladin (2003:5-6), manajemen strategis ini penting karena (a) memberikan arah pencapaian tujuan organisasi/perusahaan, (b) membantu memikirkan kepentingan berbagai pihak, (c) dapat mengantisipasi setiap perubahan, dan (d) terkait dengan efektivitas dan efisiensi.

Kita bisa memandang manajemen strategis sebagai proses untuk membantu organisasi mengidentifikasi apa yang ingin dicapainya, dan bagaimana mencapainya. Dua hal ini mendapatkan perhatian manajemen strategis. Apa yang ingin dicapai biasanya dirumuskan ke dalam visi. Sedangkan bagaimana mencapainya dirumuskan ke dalam strategi.

Kita bisa melihat bagaimana dunia penerbitan saat ini. Persaingan antarpenerbit bisa begitu ketat. Bersaing memperoleh naskah dari penulis terkenal, bersaing dalam desain tata muka, bersaing dalam pemasaran, bersaing dalam pemberian diskon dan seterusnya. Padahal kondisi perbukuan kita, misalnya, masih belum banyak berubah karena seperti sering dikeluhkan, tiras buku per judulnya masih juga rendah sekitar 3.000-5.000 eksemplar/judul setiap kali terbit.

Proses manajemen strategis akan sangat membantu dalam menjalankan pengelolaan organisasi penerbitan. Para manajer penerbitan, kini tak hanya memperhatikan lingkungan internal organisasinya tapi juga memperhatikan lingkungan eksternal organisasi. Kekuatan dan kelemahan yang dikelola dengan baik yang ada pada lingkungan internal organisasi tidak akan banyak manfaatnya bila tidak disertai dengan memperhatikan pula lingkungan eksternalnya.

Apa lingkungan eksternal organisasi penerbitan akan sangat ditentukan oleh jenis dan ukuran penerbitan tersebut. Bagi penerbitan lokal yang beroperasi pada satu kota/kabupaten lingkungan eksternalnya jelas akan berbeda dengan media nasional yang melayani satu negara atau media multinasional yang melayani khalayak di berbagai negara. Kita bisa mengambil misal, khalayak yang dilayani penerbit sekelas McGraw-Hill atau Prentice-Hall Internasional tentu berbeda dengan khalayak yang dilayani penerbit nasional seperti Gramedia atau penerbit lokal.

Di tengah perubahan yang begitu dahsyat yang kita alami, sebuah organisasi bisa saja terombang-ambing terbawa arus perubahan. Bingung

hendak ke mana dan mau melakukan apa, karena tidak memiliki tujuan masa depan yang jelas. Oleh sebab itu, visi menjadi sangat penting sebagai pedoman dalam menghadapi arus daerah perubahan pada lingkungan eksternal organisasi yang tentunya berdampak pula pada lingkungan internal organisasi.

Visi sendiri bisa kita makna sebagai gambaran masa depan. Organisasi akan bergerak berupaya mewujudkan visinya tersebut. Misalnya, sebuah perpustakaan menetapkan visinya “mendorong masyarakat belajar”, maka segala tindakan dan sumber daya yang dimiliki perpustakaan tersebut akan diarahkan untuk mewujudkan masyarakat belajar tersebut.

Visi ini penting bukan hanya sebagai pedoman atau pegangan di tengah arus perubahan melainkan juga sebagai pedoman bagi organisasi dalam melakukan perubahan. Tapi tentu saja bukan hanya perlu visi saja agar gerak perubahan yang dilakukan organisasi sebagai respons terhadap perubahan pada lingkungan eksternalnya melainkan ada hal lain yang perlu diperhatikan.

Sekarang kita mempelajari salah satu model manajemen strategis seperti yang dikembangkan Wheelen dan Hunger (1995). Model manajemen strategis ini mengandung 4 komponen pokok, yaitu sebagai berikut.

a. Pengkajian lingkungan (Enviromental scanning)

Maksud pengkajian lingkungan di sini adalah menelaah secara cermat apa yang ada pada lingkungan internal organisasi dan lingkungan eksternal organisasi. Kajian biasanya dilakukan melalui analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, Threats*) atau analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Pada lingkungan internal ada kekuatan dan kelemahan pada komponen kultur, struktur dan sumber daya organisasi. Pada lingkungan eksternal organisasi ada peluang dan ancaman, baik dari lingkungan tugas maupun lingkungan kemasyarakatan. Lingkungan tugas adalah lingkungan tempat organisasi beroperasi yang di dalamnya tentu akan ada pesaing, mitra atau pelaku kegiatan sejenis. Pada lingkungan kemasyarakatan ada kekuatan teknologi, kekuatan ekonomi, kekuatan sosiokultural dan kekuatan legal-politik.

b. Formulasi strategi

Berdasarkan analisis SWOT ini, satu organisasi kemudian merumuskan strategi yang merupakan penyusunan rencana jangka panjang untuk

efektivitas manajemen atas peluang dan ancaman yang ada pada lingkungan eksternal serta kekuatan dan kelemahan yang ada pada lingkungan internal. Dalam formulasi strategi itu akan ada (a) misi, (b) tujuan spesifik yang bisa dicapai, (c) pengembangan strategi, dan (d) penyusunan pedoman kebijakan. Misi merupakan tujuan yang hendak dicapai melalui keberadaan satu organisasi dengan menyebut waktu pencapaian dan bila memungkinkan dikuantifikasikan. Tujuan merupakan hasil akhir dari aktivitas-aktivitas yang terencana. Strategi merupakan rencana komprehensif yang menyatakan bagaimana organisasi bisa menjalankan misi dan mencapai tujuannya. Sedangkan kebijakan adalah pedoman umum untuk pengambilan keputusan yang dilakukan oleh organisasi.

c. Implementasi strategi

Implementasi strategi merupakan proses yang dijalankan manajemen untuk menerjemahkan strategi-strategi dan kebijakan-kebijakan yang telah dirumuskan ke dalam tindakan melalui pengembangan program, prosedur dan penganggaran. Program merupakan pernyataan kegiatan atau langkah-langkah yang diperlukan untuk mewujudkan apa yang direncanakan, sehingga membuat strategi menjadi berorientasi pada tindakan. Prosedur merupakan sistem langkah-langkah atau teknik-teknik yang saling terkait yang menguraikan cara melaksanakan tugas atau pekerjaan tertentu. Sedangkan, penganggaran merupakan pernyataan program organisasi dalam bentuk nilai mata uang, yang menyajikan secara rinci biaya untuk masing-masing program yang akan dipergunakan manajemen untuk membuat perencanaan dan pengendalian.

d. Evaluasi dan kontrol

Evaluasi dan kontrol merupakan proses yang dipergunakan organisasi untuk memantau kegiatan dan kinerja serta melakukan perbandingan antara kinerja yang diinginkan dan kinerja yang ada. Evaluasi dan kontrol ini menjadi masukan untuk implementasi strategi sehingga bisa dilakukan perbaikan dan penyempurnaan. Bisa juga menjadi masukan untuk formulasi strategi sehingga bisa dirumuskan strategi yang tepat atau strategi yang paling efektif dan efisien.

Sekarang kita akan membahas pendekatan kedua dalam manajemen yaitu manajemen mutu terpadu. Pembahasannya agak lebih panjang dibandingkan dengan pembahasan manajemen strategis. Mari kita pelajari.

2. Manajemen Mutu Terpadu

Manajemen Mutu Terpadu (MMT) atau yang populer dengan sebutan TQM (*Total Quality Management*) ada yang menyebutnya sebagai sistem pengendalian mutu yang berdasarkan filosofi untuk melakukan perbaikan berkelanjutan sehingga produk yang dihasilkan bisa memuaskan kustomernya (lihat, Lasa 2008:24). Namun, ada juga yang memandang MMT ini sebagai satu sistem manajemen. Sebagai satu sistem manajemen, maka kita bisa memandang MMT ini sebagai salah satu pendekatan dalam manajemen.

MMT ini termasuk sulit didefinisikan. Ada yang mendefinisikan MMT ini mirip manajemen strategis, yaitu pendekatan manajemen untuk memperbaiki efektivitas dan fleksibilitas organisasi. Artinya, di sini MMT dianggap sebagai manajemen perbaikan untuk mencapai mutu yang lebih baik dibandingkan sebelumnya. Ada juga yang memandang MMT sebenarnya lebih merupakan filosofi manajemen, karena mendorong organisasi untuk selalu melakukan perbaikan sehingga produk yang dihasilkan organisasi makin hari makin baik dan kustomernya terpuaskan. Ada juga yang memandang MMT ini dari sisi praktis yaitu sebagai wujud manajemen perubahan yang berbasis pada budaya organisasi sehingga organisasi itu makin hari makin baik mutu produk dan pengelolaannya. Ada pula yang memandang MMT ini sebagai sebuah sistem manajemen, yang di dalamnya ada komponen masukan, proses dan keluaran untuk perbaikan mutu berkelanjutan sehingga dikenal ada perencanaan mutu, kendali mutu dan perbaikan mutu. Bila memandang MMT ini sebagai sistem manajemen, maka kita akan menemukan banyak kesamaan dengan manajemen strategis yang memang merupakan manajemen dengan pendekatan sistem yang menyeluruh (holistik), sehingga manajemen strategis dan MMT ini bisa dipandang sebagai dua sisi dari satu mata uang yang sama. Ringkasnya, manajemen mutu merupakan strategis manajemen untuk menjamin bahwa semua kegiatan yang diperlukan untuk merancang, mengembangkan dan menghasilkan satu produk secara efektif dan efisien dengan memperhatikan sistem dan kinerja sistem organisasinya.

Seperti dikemukakan tadi, MMT merupakan proses manajemen untuk melakukan perbaikan berkelanjutan. Pertanyaannya, dari mana perbaikan berkelanjutan itu dimulai? Deming menjawabnya, perbaikan itu dimulai di ruang pimpinan. Karena perbaikan mutu akan sangat ditentukan oleh komitmen dan pengetahuan para pemimpin organisasi. Deming menyatakan

hal tersebut melalui ungkapan yang cukup populer tentang langkah awal perbaikan berkelanjutan, “*Quality is made in the board room, not on the factory floor*” (Hardjosoedarmo, 2004:33).

Sejalan dengan prinsip bahwa mutu itu berawal dari ruang pimpinan, maka kita dengan sendirinya akan memerlukan apa yang dinamakan manajemen mutu itu. Dengan begitu, kita bisa melihat bagaimana tanggung jawab dan arti penting manajemen dalam mengembangkan dan memperbaiki mutu berkelanjutan itu. Deming bahkan meyakini, untuk urusan mutu ini, 94% ditentukan oleh manajemen mutu dan manajemen inilah yang akan menyelesaikan berbagai masalah yang berkaitan dengan mutu tersebut.

Para pemimpin yang visioner itulah yang kemudian melihat bagaimana mengembangkan nilai-nilai yang berorientasi pada mutu. Nilai-nilai tersebut merupakan nilai-nilai dasar yang meliputi (a) terfokus pada kustomer, (b) terfokus pada proses, (c) pengambilan keputusan dijalankan dengan berdasarkan fakta dan data, (d) perbaikan berkelanjutan, (e) dan mengembangkan komitmen pada setiap orang di dalam organisasi.

Pengembangan mutu pada tingkat manajemen itu selanjutnya diikuti dengan langkah kendali mutu (*quality control*) yang biasanya dilaksanakan melalui tim mutu yang dibentuk yang biasa dikenal dengan sebutan gugus kendali mutu (GKM). Pada tahun selanjutnya, karena mutu sudah membudaya dan mewarna pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen yang pada setiap komponennya dilakukan kendali mutu, maka dilaksanakanlah manajemen mutu terpadu.

Dalam pada itu, karena pentingnya kepemimpinan dalam MMT, maka kita pun mempelajari apa yang dinamakan sebagai *total quality leadership* (TQL) atau kepemimpinan mutu terpadu (KMT). Menurut Hardjoseodarmo (2004:110), TQL/KMT ini melakukan mulai dari perumusan strategi, lalu perencanaan, dukungan logistik, pendidikan dan pelatihan sampai tahun operasional keseharian. Dengan TQL ini dilakukan perbaikan berkelanjutan.

Adapun asas-asas TQL ini, menurut Hardjosoedarmo (2004:108-109) adalah sebagai berikut.

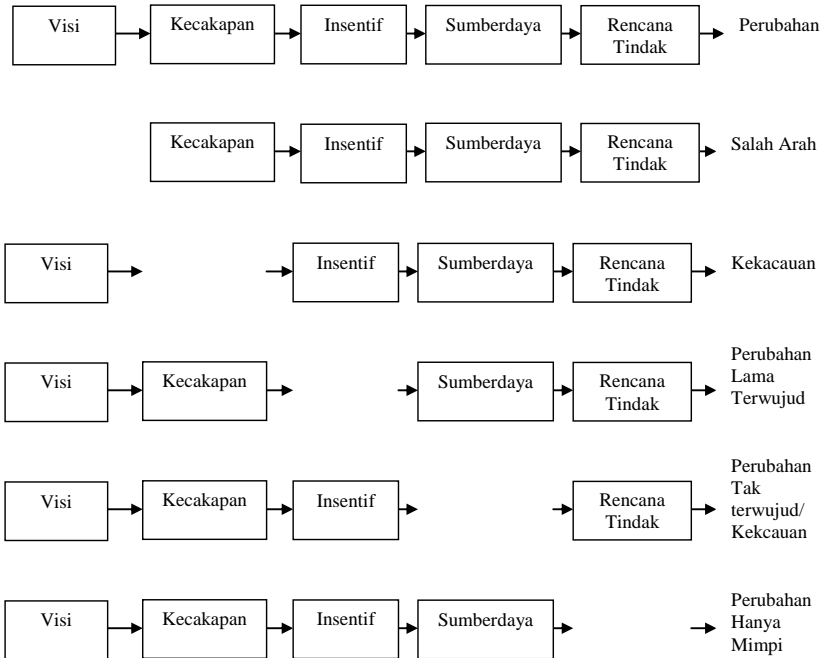
- a. Memelihara hubungan antara tugas pokok dengan kustomer.
- b. Melakukan perbaikan proses kerja secara kontinu dengan pendekatan sistem, manajemen ilmiah dan proses pengambilan keputusan berdasarkan fakta.

- c. Melakukan komunikasi terbuka ke atas dan ke bawah dalam organisasi untuk menghilangkan rasa takut anggota organisasi dan mendorong mereka untuk mengajukan saran perbaikan.
- d. Mengembangkan kerja sama tim dalam organisasi dengan menghilangkan rintangan antarbagian dan mendorong rasa saling menghormati, saling membantu dan komunikasi yang efektif.
- e. Membuat rencana strategis yang memusatkan perhatian pada usaha-usaha perbaikan dalam proses yang paling penting bagi tugas pokok organisasi dan melibatkan semua bagian secara sistemis untuk memperbaiki kinerja.
- f. Mengatur seluruh proses kerja dalam prosedur tetap yang hidup yang menstandarisasikan prosedur kegiatan, tetapi terbuka untuk penyempurnaan.
- g. Memberikan kebanggaan kerja kepada anggota.
- h. Melakukan investasi yang cukup dalam program pendidikan dan pelatihan untuk anggota-anggota organisasi.
- i. Menciptakan tujuan yang tetap untuk memperbaiki kesiapan.
- j. Memiliki tanggung jawab terhadap mutu dan oleh sebab itu melibatkan diri secara mendalam dan jelas dalam upaya untuk memperbaiki mutu.

Dengan TQL dan MMT ini, organisasi melakukan perubahan. Perubahan tersebut bisa dilakukan setahap demi setahap atau sedikit demi sedikit namun dilakukan secara berkelanjutan. Dalam pada itu, agar perubahan tersebut bisa berlangsung dengan baik maka setidaknya ada beberapa prasyarat yang perlu diperhatikan sebagai faktor perubahan, seperti yang dikemukakan Hardjosoedarmo (2004:22), yaitu sebagai berikut.

- a. Visi pimpinan.
- b. Kecakapan intrinsik yang dimiliki anggota organisasi.
- c. Insentif fisik dan psikologis yang diterapkan.
- d. Tersedianya sumber daya yang memadai.
- e. Rencana tindak yang tepat dan memadai.

Bila salah satu dari faktor tersebut tidak ada maka perubahan yang diharapkan tidak terjadi. Misalnya, bila tidak ada kecakapan intrinsik yang dimiliki anggota organisasi, meski organisasi memiliki 4 faktor lainnya, maka yang akan terjadi adalah kekacauan, bukan perubahan. Untuk jelasnya bisa kita lihat melalui visualisasi berikut.



Sumber: Hardjosoedarmo (2004:23)

Gambar 1.7.
Manajemen untuk Perubahan Kompleks

Demikianlah pembahasan kita tentang proses, fungsi dan pendekatan manajemen. Sebaiknya, konsep-konsep dasar pada Modul 1 ini dipahami dengan baik, karena akan mendasari kajian kita soal manajemen penerbitan. Pemahaman yang baik atas konsep-konsep dasar ini akan sangat membantu kita dalam memahami mata kuliah ini, sehingga bisa memperoleh makna yang lebih besar dari modul ini.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Cobalah membuat analisis SWOT untuk organisasi yang ada di lingkungan tempat tinggal Anda. Misalnya, karang taruna/taruna karya, ikatan remaja masjid atau bisa saja organisasi RT. Identifikasi apa yang ada pada lingkungan internal dan lingkungan eksternal organisasi. Hasilnya diskusikan dengan teman-teman Anda dalam kelompok!
- 2) Berdasarkan hasil diskusi pada latihan Nomor 1 itu, cobalah menyusun strategi organisasi untuk mewujudkan visi. Apa saja yang harus ada pada penyusunan/perumusan strategi yang tidak lain merupakan bentuk perencanaan. Hasilnya, diskusikan dengan teman-teman Anda dalam kelompok!
- 3) Berdasarkan rumusan strategi pada latihan Nomor 2 itu, cobalah susun program, anggaran dan prosedurnya agar strategi tersebut dapat diimplementasikan dengan baik. Hasilnya, diskusikan dengan teman-teman Anda dalam kelompok!
- 4) Berdasarkan latihan Nomor 3 itu, cobalah buat instrumen untuk memonitor dan mengevaluasi apa yang dilakukan organisasi. Apa sajakah yang harus dipantau/dimonitor dan apa saja yang harus dievaluasi. Hasilnya, diskusikan dengan teman-teman Anda dalam kelompok!
- 5) Berdasarkan latihan Nomor 4 itu, coba susun perbaikan rumusan strategi. Apa yang perlu diperbaiki/disempurnakan dan bagaimana memperbaiki/menyempurnakannya? Apa yang harus dipertahankan dan bagaimana mempertahankannya. Hasilnya, diskusikan dengan teman-teman Anda dalam kelompok!

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Dalam pengkajian lingkungan dilakukan telaah secara cermat apa yang ada pada lingkungan internal organisasi dan lingkungan eksternal organisasi. Kajian biasanya dilakukan melalui analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, Threats*) atau analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Pada lingkungan internal ada kekuatan dan

kelemahan pada komponen kultur, struktur dan sumber daya organisasi. Pada lingkungan eksternal organisasi ada peluang dan ancaman, baik dari lingkungan tugas maupun lingkungan kemasyarakatan. Lingkungan tugas adalah lingkungan tempat organisasi beroperasi yang di dalamnya tentu akan ada pesaing, mitra atau pelaku kegiatan sejenis. Pada lingkungan kemasyarakatan ada kekuatan teknologi, kekuatan ekonomi, kekuatan sosiokultural dan kekuatan legal-politik.

- 2) Berdasarkan analisis SWOT, organisasi merumuskan strategi yang merupakan penyusunan rencana jangka panjang untuk efektivitas manajemen atas peluang dan ancaman yang ada pada lingkungan eksternal serta kekuatan dan kelemahan yang ada pada lingkungan internal. Dalam formulasi strategi itu akan ada (a) misi, (b) tujuan spesifik yang bisa dicapai, (c) pengembangan strategi, dan (d) penyusunan pedoman kebijakan. Misi merupakan tujuan yang hendak dicapai melalui keberadaan satu organisasi dengan menyebut waktu pencapaian dan bila memungkinkan dikuantifikasikan. Tujuan merupakan hasil akhir dari aktivitas-aktivitas yang terencana. Strategi merupakan rencana komprehensif yang menyatakan bagaimana organisasi bisa menjalankan misi dan mencapai tujuannya. Sedangkan kebijakan adalah pedoman umum untuk pengambilan keputusan yang dilakukan oleh organisasi.
- 3) Implementasi strategi merupakan proses yang dijalankan manajemen untuk menerjemahkan strategi-strategi dan kebijakan-kebijakan yang telah dirumuskan ke dalam tindakan melalui pengembangan program, prosedur dan penganggaran. Program merupakan pernyataan kegiatan atau langkah-langkah yang diperlukan untuk mewujudkan apa yang direncanakan, sehingga membuat strategi menjadi berorientasi pada tindakan. Prosedur merupakan sistem langkah-langkah atau teknik-teknik yang saling terkait yang menguraikan cara melaksanakan tugas atau pekerjaan tertentu. Sedangkan, penganggaran merupakan pernyataan program organisasi dalam bentuk nilai mata uang, yang menyajikan secara rinci biaya untuk masing-masing program yang akan dipergunakan manajemen untuk membuat perencanaan dan pengendalian.
- 4) Evaluasi dan kontrol merupakan proses yang dipergunakan organisasi untuk memantau kegiatan dan kinerja serta melakukan perbandingan antara kinerja yang diinginkan dan kinerja yang ada.

- 5) Evaluasi dan kontrol ini menjadi masukan untuk implementasi strategi sehingga bisa dilakukan perbaikan dan penyempurnaan. Bisa juga menjadi masukan untuk formulasi strategi sehingga bisa dirumuskan strategi yang tepat atau strategi yang paling efektif dan efisien.



RANGKUMAN

Terry (1986:40) menyatakan, keempat fungsi penting dalam manajemen organisasi, yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian itu bisa berjalan dengan baik dan berkaitan satu sama lain. Bahkan fungsi yang satu mempengaruhi fungsi yang lain karena satu sama lain memang merupakan rangkaian untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi-fungsi yang berproses dalam manajemen tersebut merupakan fungsi yang universal sehingga berlaku di berbagai organisasi apa pun. Proses manajemen yang berlangsung dalam organisasi mana pun pada dasarnya merupakan sebuah siklus. Fungsi-fungsi manajemen dijalankan secara siklikal, khususnya empat fungsi dasar dan universal yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian. Disebut siklikal lantaran prosesnya selalu berulang dan terus terjadi selama organisasi tersebut berjalan.

Secara garis besar, fungsi manajemen itu akan berkaitan dengan apa yang populer dengan singkatan POAC (*planning, organizing, actuating, controlling*). **Perencanaan** adalah tindakan yang meliputi dan menghubungkan fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal memvisualisasi serta merumuskan aktivitas-aktivitas yang dianggap perlu untuk mencapai hasil yang diinginkan. **Pengorganisasian** adalah “tindakan mengusahakan hubungan-hubungan perilaku yang efektif di antara orang-orang sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien dan memperoleh kepuasan pribadi dalam hal melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan dan sasaran tertentu”. **Penggerakan** adalah “usaha untuk menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa sehingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi yang bersangkutan dan sasaran-sasaran anggota organisasi tersebut oleh karena para anggota itu ingin mencapai sasaran tersebut”. **Pengendalian** adalah “menentukan apa yang telah dilaksanakan, maksudnya mengevaluasi prestasi kerja dan apabila perlu, melaksanakan tindakan-tindakan korektif sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan perencanaan”.

Manajemen strategis sebagai proses untuk membantu organisasi mengidentifikasi apa yang ingin dicapainya, dan bagaimana mencapainya. Salah satu model manajemen strategis seperti yang dikembangkan Wheelen dan Hunger (1995). Model manajemen strategis ini mengandung 4 komponen pokok, yaitu: (1) **pengkajian lingkungan (*enviromental scanning*)**, yaitu menelaah secara cermat apa yang ada pada lingkungan internal organisasi dan lingkungan eksternal organisasi. Kajian biasanya dilakukan melalui analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, Threats*); (2) **formulasi strategi**, yang mengandung komponen-komponen (a) misi, (b) tujuan spesifik yang bisa dicapai, (c) pengembangan strategi, dan (d) penyusunan pedoman kebijakan; (3) **implementasi strategi**, yaitu proses yang dijalankan manajemen untuk menerjemahkan strategi-strategi dan kebijakan-kebijakan yang telah dirumuskan ke dalam tindakan melalui pengembangan program, prosedur dan anggaran; dan (4) **evaluasi dan kontrol**, yaitu proses yang dipergunakan organisasi untuk memantau kegiatan dan kinerja serta melakukan perbandingan antara kinerja yang diinginkan dan kinerja yang ada.

Total Quality Management (TQM)/Manajemen Mutu Terpadu (MMT) sulit didefinisikan. Ada yang mendefinisikan MMT ini mirip manajemen strategis, yaitu pendekatan manajemen untuk memperbaiki efektivitas dan fleksibilitas organisasi. Artinya, di sini MMT dianggap sebagai manajemen perbaikan untuk mencapai mutu yang lebih baik dibandingkan sebelumnya. Ada juga yang memandang MMT sebenarnya lebih merupakan filosofi manajemen, karena mendorong organisasi untuk selalu melakukan perbaikan sehingga produk yang dihasilkan organisasi makin hari makin baik dan kustomernya terpuaskan. Ada juga yang memandang MMT ini dari sisi praktis yaitu sebagai wujud manajemen perubahan yang berbasis pada budaya organisasi sehingga organisasi itu makin hari makin baik mutu produk dan pengelolaannya. Ada pula yang memandang MMT ini sebagai sebuah sistem manajemen, yang di dalamnya ada komponen masukan, proses dan keluaran untuk perbaikan mutu berkelanjutan sehingga dikenal ada perencanaan mutu, kendali mutu dan perbaikan mutu.

**TES FORMATIF 2**

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Fungsi-fungsi manajemen dikenal dengan singkatan
 - A. SWOT
 - B. MMT
 - C. POAC
 - D. KKPA

- 2) Fungsi manajemen pada soal nomor 1 di atas, pada dasarnya masih bisa ditambah atau dilengkapi dengan fungsi lain. Namun, fungsi-fungsi itu merupakan fungsi
 - A. dasar dan universal
 - B. dasar dan fundamental
 - C. fundamental dan insidental
 - D. insidental dan universal

- 3) Tujuan dalam manajemen strategis biasanya dinyatakan dengan menunjukkan
 - A. waktu pencapaian
 - B. bentuk pencapaian
 - C. usaha pencapaian
 - D. kegiatan pencapaian

- 4) Termasuk ke dalam lingkungan internal organisasi adalah
 - A. faktor teknologi
 - B. faktor sosial budaya
 - C. sumber daya
 - D. kemasyarakatan

- 5) Langkah kedua dalam model manajemen strategis dari Wheelen dan Hunger adalah
 - A. kajian lingkungan
 - B. formulasi strategi
 - C. implementasi strategi
 - D. evaluasi dan kontrol

- 6) Dalam manajemen mutu terpadu, yang terpenting adalah terfokus pada....
 - A. sumber daya
 - B. organisasi

- C. manajemen
 - D. kustomer
- 7) Bila upaya perubahan yang dilakukan berlangsung tanpa visi yang jelas, maka yang akan terjadi adalah salah
- A. asumsi
 - B. tujuan
 - C. strategi
 - D. arah
- 8) Akronim 5 M biasanya dipergunakan untuk menunjukkan pada
- A. upaya organisasi
 - B. perangkat organisasi
 - C. fungsi organisasi
 - D. tujuan organisasi
- 9) Memilih dan menghubungkan fakta untuk mewujudkan apa yang diinginkan terjadi, merupakan bagian dari kegiatan
- A. perencanaan
 - B. pengorganisasian
 - C. penggerakan
 - D. pengendalian
- 10) Dalam kegiatan penggerakan biasanya ada juga fungsi manajemen yang lain, yaitu
- A. pengorganisasian
 - B. motivasi
 - C. perubahan
 - D. integrasi

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 2 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 2.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali
80 - 89% = baik
70 - 79% = cukup
< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan modul selanjutnya. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 2, terutama bagian yang belum dikuasai.

Kunci Jawaban Tes Formatif

Tes Formatif 1

- 1) B
- 2) A
- 3) C
- 4) A
- 5) B
- 6) D
- 7) D
- 8) A
- 9) C
- 10) C

Tes Formatif 2

- 1) C
- 2) A
- 3) A
- 4) C
- 5) B
- 6) D
- 7) D
- 8) B
- 9) A
- 10) B

Glosarium

- 5M : singkatan dari *Men, Methods, Machines, Money, Material* yang merupakan perangkat manajemen atau sumber daya yang dikelola manajemen organisasi. Ada juga yang menambahkannya dengan M yang keenam yaitu *Market*
- Administrasi : pembimbingan, kepemimpinan dan pengawasan usaha-usaha suatu kelompok orang ke arah pencapaian tujuan bersama
- Fungsi Manajemen : merupakan kegiatan yang mesti ada dalam satu organisasi yang biasanya dirumuskan dalam POAC
- Manajemen : proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan para anggota dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah diterapkan
- Organisasi : kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus-menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan
- POAC : singkatan dari *planning, organizing, actuating, controlling* yang merupakan fungsi dasar dan universal manajemen
- SWOT : analisis untuk memeriksa/mengkaji lingkungan. Singkatan dari *Strength, Weakness, Opportunities, Threats*. Analisis ini dipergunakan untuk merumuskan strategi dalam manajemen strategis
- Visi : pernyataan tentang tujuan organisasi yang mengandung soal produk dan pelayanan yang ditawarkan, kebutuhan yang dipenuhi, kelompok masyarakat yang dilayani, nilai-nilai yang diperoleh, serta cita-cita masa depan

Daftar Pustaka

- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., & Donnelly, Jr. J.H. (1995). *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Terjemahan Agus Dharma. Jakarta: Erlangga.
- Iriantara, Y. (2008). *Media Relations: Konsep, Pendekatan, dan Praktik*. Bandung: Simbiosis Rekatama Media.
- Readership Institute. (2001). *The Business Case for People Management*, Media Management Center – Northwestern University.
- Robbins, S.P. (1990). *Teori Organisasi: Struktur, Desain & Aplikasi*. Edisi 3. Jakarta: Arca.
- Sagala, S. (2005). *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Alfabet.
- Saladin, D. (2003). *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan*. Bandung: Linda Karya.
- Sugandha, D. (1986). *Manajemen Administrasi Suatu Pendekatan Sistem dalam Manajemen Perkantoran*. Bandung: Sinar Baru.
- Sukarna. (1992). *Dasar-dasar Manajemen*. Bandung: Mandar Maju.
- Terry, G.R. (1986). *Asas-asas Manajemen*. Terjemahan Winardi. Bandung: Alumni.
- Wheelen, T.L. dan Hunger, J.D. (1995). *Strategic Management and Business Policy*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Company.