

# Manajemen dan Ruang Lingkup

Prof. Dr. H. Rusli Ramli, M.S.  
Ir. Sri Yuniati Putri Koes Hardini, M.Si.



## PENDAHULUAN

---

Manajemen dan manajer adalah kata yang sudah tidak asing bagi kita, sangat sering kita dengar, bahkan mungkin kita pun sudah melakukan apa yang terkandung dalam arti manajemen atau manajer tanpa kita sadari. Definisi dan pengertian manajemen sering dikaji secara abstrak, seolah-olah terpisah dari situasi nyata, namun secara tradisional istilah manajemen sering dihubungkan dengan aktivitas (atau sekelompok orang) yang meliputi fungsi-fungsi umum manajemen yang akan dibahas lebih lanjut.

Modul ini, akan menjelaskan tentang manajemen dan ruang lingkupnya yang dapat membawa Anda untuk membayangkan bahwa manajemen itu adalah suatu fenomena di dalam kehidupan manusia sehari-hari. Dengan kata lain, manajemen itu memang terdapat dan terjadi di mana-mana, baik di dalam suatu organisasi yang besar maupun dalam organisasi yang kecil bahkan dalam kehidupan sehari-hari. Hal ini sekaligus dapat menyadarkan Anda bahwa manajemen itu merupakan sesuatu yang penting dan sangat diperlukan untuk Anda pelajari. Mempelajari manajemen dan ruang lingkungannya, dan ilmu-ilmu lain yang turut mendukungnya, serta fungsi-fungsi manajemen yang dikenal selama ini sekaligus, merupakan bagian awal untuk mengajak Anda dalam berusaha mengetahui dan mempelajari modul-modul selanjutnya. Di samping itu, dalam bagian modul ini akan diberikan contoh bagaimana seorang manajer menjalankan fungsinya sehingga pengertian manajemen dapat dengan nyata Anda ketahui karena dalam kehidupan sehari-hari Anda juga melakukan fungsi-fungsi manajemen.

Setelah Anda mempelajari dan mengerti tentang konsep dasar dan ruang lingkup manajemen, Anda diharapkan dapat:

1. menjelaskan pengertian manajer, manajemen, dan fungsi-fungsi manajemen;
2. menjelaskan manajemen sebagai studi yang bersifat interdisipliner;
3. memberikan contoh bagaimana manajer menjalankan fungsi manajemen.

## KEGIATAN BELAJAR 1

## Manajemen dan Fungsi-fungsi Manajemen

Apabila mendengar kata ‘manajemen’, apa yang terpikir di benak Anda? Menurut Anda, apa arti dari kata manajemen?

Pendalaman 1.

Coba Anda tuliskan dalam kotak di bawah ini, 4 pengertian tentang manajemen sesuai dengan yang Anda ketahui atau yang Anda pahami selama ini!

1. ....	3.....
2.....	4.....

Secara nyata telah banyak dibuktikan bahwa seseorang yang ahli di bidang tertentu, gagal dalam memimpin atau menjalankan suatu organisasi, bahkan meskipun dia hanya merupakan salah satu bagian dari organisasi. Seorang dokter profesional, belum tentu dia seorang manajer rumah sakit yang baik. Seorang insinyur yang ahli mungkin akan gagal sebagai pemimpin suatu pabrik, begitu pula seorang tukang, belum tentu akan menjadi mandor yang baik. Jadi apa sebenarnya seorang pemimpin organisasi dapat dikatakan berhasil? Apakah memang dia berbakat atukah ada sesuatu yang membuat dia berhasil menjalankan organisasi tersebut? Untuk menjawab pertanyaan di atas, marilah kita membahas lebih lanjut tentang apa yang disebut dengan manajemen, dan peran manajemen dalam suatu organisasi

### A. MANAJER DAN MANAJEMEN

Ketika seseorang melaksanakan pekerjaannya, apa sebenarnya yang pertama kali harus dilakukan? Tentunya orang tersebut harus tahu apa yang menjadi tugasnya, bagaimana cara melaksanakannya, ke mana dia harus melaporkan hasilnya, dan kepada siapa dia bertanggung jawab dalam pekerjaannya. Pekerjaan ini tentunya dikerjakan oleh karyawan, di mana

hasilnya harus dipertanggungjawabkan kepada atasannya. Nah sekarang apa yang harus dikerjakan oleh seorang manajer?

Sebagai manajer yang memiliki beberapa bawahan, tentunya ia akan melakukan pekerjaan yang lebih luas bila dibandingkan dengan seorang staf/pekerja biasa. Sebagai seorang manajer, ia mungkin akan melanjutkan pekerjaan-pekerjaan yang biasa dilakukannya sehari-hari (pekerjaan staf), namun dapat pula ia tidak mengerjakannya lagi karena ia akan mengambil tugas baru yang mencakup pekerjaan secara keseluruhan, tugas yang menyeluruh ini merupakan tugas yang bersifat manajerial. Ia harus merencanakan pekerjaan untuk orang lain, menentukan apa yang harus dilaksanakan oleh setiap bawahannya, menggerakkan mereka untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin, serta mengecek kemajuan mereka. Jadi, manajer adalah seseorang yang bekerja melalui orang lain dengan cara mengoordinasikan seluruh aktivitas pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan yang sudah ditentukan.

Manajer dibagi menjadi tiga level, yaitu yang paling tinggi adalah manajer puncak (*top manager*), manajer level tengah (*middle manager*) dan yang paling bawah adalah manajer lini pertama. Di bawah manajer lini pertama ini adalah para pekerja atau staf. Sebagai pemimpin, manajer harus memiliki pengetahuan tidak hanya tentang pekerjaan yang menjadi tugas bawahannya, tetapi ia juga harus mengetahui secara pasti bagaimana melakukan semua pekerjaan yang menjadi tugasnya dan bawahannya. Ternyata, tidak semua manajer mampu menerangkan kepada orang lain, bagaimana seharusnya pekerjaan dilakukan, atau ia juga kurang mampu menentukan urutan-urutan yang baik apabila beberapa orang harus mengerjakan bagian-bagian dari pekerjaan tersebut, mungkin pula ia menjumpai orang yang apatis, bahkan merasa dendam terhadap perintah-perintahnya, meskipun misalnya ia telah berusaha agar orang-orang tersebut dapat bergairah dalam melaksanakan perintahnya.

Seorang manajer mungkin tidak mengenal secara mendalam keadaan pribadi-pribadi bawahannya, sehingga banyak hal yang telah diputuskan tidak dapat dijalankan atau kurang baik dalam pelaksanaannya. Hal ini kadang-kadang baru dapat diketahui pada hasil akhir yang dicapai, keadaan yang sudah terlambat seperti ini tidak boleh terjadi, karena sebenarnya kegagalan di atas dapat dicegah. Bagaimanakah cara pencegahan itu dilakukan? Apakah seorang manajer dapat mengetahui atau menguasai pekerjaan tersebut melalui pengetahuan yang dapat dipelajari, ataukah

pekerjaan manajemen tersebut merupakan pekerjaan yang hanya dapat dilakukan oleh seorang yang berbakat saja? Untuk menjawabnya, kita harus mengetahui apa sebenarnya manajemen itu? Ada banyak pendapat tentang pengertian manajemen, tetapi pendapat umum berkesimpulan bahwa *manajemen sebagai bagian dari seni atau praktek sekurang-kurangnya memerlukan suatu pertimbangan dan pikiran yang sehat, di samping itu manajemen juga merupakan pengetahuan yang terus berkembang yang dapat dipelajari, dipikirkan dan dipergunakan oleh setiap orang*. Manajemen memiliki pengertian yang mengandung seni dan ilmu. Manajemen dikatakan seni, karena manajemen membuat orang-orang bekerja lebih efektif. Manajemen adalah ilmu karena dalam manajemen terdapat cara bagaimana seseorang membuat orang-orang bekerja lebih efektif. Sebagai contoh: bila rata-rata pegawai menyelesaikan pengepakan modul untuk didistribusikan 15 menit per pak, kemudian sebagai manajer Anda memberi tahu cara mengepak modul dengan urutan tertentu, sehingga mempercepat menjadi 10 menit per pak, berarti sebagai manajer Anda tahu bagaimana membuat orang lebih efektif dalam bekerja.

Pengertian manajemen secara tradisional sering mengarah pada aktivitas (dan grup) yang melibatkan empat fungsi manajemen yaitu *planning* (perencanaan), *organizing the resources* (pengorganisasian sumber daya), *leading* (kepemimpinan), dan *controlling* (kontrol) atau *coordinating* (koordinasi). Dalam rangka menentukan apa yang harus diketahui oleh seorang manajer perlu diberikan definisi tentang manajemen. Sebuah definisi yang sering dikutip adalah: *management is getting things done through other people*, dan definisi ini khususnya berlaku untuk manajemen di dalam suatu organisasi yang besar. Namun, definisi ini masih perlu ditambah dengan kata-kata *apabila ia memiliki rasa tanggung jawab untuk melaksanakannya sebagai seorang pemimpin*. Hal ini perlu agar setiap manajer merasa bahwa ia bukanlah seorang yang dapat dengan seenaknya merasa seperti seorang 'raja' yang menginginkan orang-orang harus bekerja untuknya.

Beberapa penulis dan praktisi sering mengatakan bahwa dalam manajemen dibutuhkan lebih dari sekedar memfokuskan pada kepemimpinan, namun juga dalam menetapkan visi dan tujuan, mengomunikasikan visi dan tujuan tersebut, dan mengarahkan untuk mencapainya. Mereka juga menegaskan bahwa kepemimpinan harus lebih fasilitatif, partisipatif, dan memberdayakan, dalam hal bagaimana mencapai dan melaksanakan visi dan tujuan yang sudah ditetapkan.

Oleh karena itu, seorang manajer tidak hanya mengetahui bagaimana seseorang harus melakukan suatu pekerjaan, ia juga harus tahu apa yang sebenarnya harus dicapai, apa yang perlu disumbangkan seseorang atau kelompoknya dalam rangka usaha bersama, dan bagaimana hasil-hasil dapat dicapai dengan baik tanpa adanya duplikasi ataupun pemborosan waktu. Hal-hal semacam ini sering dihubungkan dengan definisi bahwa *management is decision making* (manajemen adalah pembuatan keputusan). Kenyataan ini sangat tepat bila dihubungkan banyak dari kegiatan-kegiatan penting manajer adalah mengambil atau membuat berbagai keputusan, seperti memperluas usaha dengan cara-cara tertentu, mempekerjakan seseorang, memberhentikan seseorang, memutuskan untuk memakai suatu strategi dalam pemasaran dan lain-lain.

Pada definisi yang disebutkan terdahulu, sebenarnya juga telah tercakup *decision making*, sebab jika *management is getting done through other people*, manajer harus memutuskan apa saja yang diinginkan dari orang yang melaksanakan pekerjaan, kemudian ia memutuskan siapa yang paling baik untuk melakukan setiap bagian dari pekerjaan dan bagaimana ia dapat meyakini bahwa setiap orang akan bekerja dengan baik. Jika studi manajemen adalah dalam rangka pengambilan keputusan (*decision making*) secara lebih baik maka pekerjaan manajemen harus dipecah ke dalam bidang-bidang tempat keputusan itu dibuat karena dengan cara inilah kemungkinan memastikan pengetahuan apa yang diperlukan oleh manajemen modern menjadi lebih besar.

*Me-manage* orang memang tidak mudah, dan bila itu dapat dilakukan, merupakan pengalaman yang sangat berharga, dari pengalaman ini dapat diketahui bahwa manajemen adalah sesuatu yang dapat ditingkatkan dan dipelajari baik melalui pengalaman maupun studi praktek.

Dari definisi dan pengertian manajemen di atas, sesuaikan 4 pengertian yang sudah Anda tulis pada bagian awal pembahasan ini? Bila sudah sesuai berarti Anda sudah memahami pengertian manajemen, sedangkan bagi yang menulis belum sesuai, tentu pembahasan ini akan meningkatkan pemahaman akan pengertian manajemen. Untuk mengetahui bagaimana manajer membuat keputusan, Anda dapat menyimak penjelasan lebih lanjut pada Modul 3 Kegiatan Belajar 3.

Buatlah catatan untuk membantu Anda dalam mengingat pengertian manajemen.

.....

.....

.....

.....

## B. FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN

Bila mendengar fungsi manajemen, apakah yang Anda dapat jelaskan? Untuk melihat sejauh mana pengetahuan Anda tentang fungsi manajemen, coba jawab pertanyaan pada kolom di bawah ini dan kemudian bacalah dengan teliti penjelasan tentang fungsi manajemen di bawah kolom ini!

Dari bahasan di atas, ada berapa fungsi manajemen yang dapat Anda ketahui?
1.
2
3
4
Menurut Anda, masih adakah fungsi manajemen selain fungsi di atas?

Marilah kita bahas tentang fungsi-fungsi manajemen, yang disebut oleh Luther Gullick meliputi *Planning*, *Organizing*, *Staffing*, *Directing*, *Coordinating*, *Reporting*, dan *Budgeting* yang sering disingkat menjadi POSDCORB. Sedangkan ahli lain, seperti Fayol, Terry dan lainnya menyebut fungsi manajemen yang sama dengan istilah berbeda, seperti yang dapat Anda lihat pada tabel 1.1. di bawah ini.

Tabel 1.1.  
Istilah Fungsi Manajemen Menurut Beberapa Ahli

Henry Fayol	Luther Gullick	George Terry	Ernest Dale	Koontz and O'donnel	James Stoner
<i>Planning</i>					
<i>Organizing</i>					
<i>Commanding</i>	<i>Staffing</i>	<i>Actuating</i>	<i>Staffing</i>	<i>Staffing</i>	<i>Leading</i>
<i>Coordinating</i>	<i>Directing</i>		<i>Directing</i>	<i>Directing</i>	
	<i>Coordinating</i>		<i>Innovating</i>		
	<i>Reporting</i>		<i>Representing</i>		
<i>Controlling</i>					

Dari tabel di atas terlihat bahwa pada fungsi *planning*, *organizing*, dan *controlling* disebutkan oleh semua ahli, sementara fungsi yang lain merupakan istilah yang berbeda, namun memiliki pengertian yang sama, yang pada intinya merupakan fungsi dari *staffing*, *directing*, atau *leading*.

### 1. Perencanaan (*Planning*)

Manajemen selalu dimulai dengan perencanaan. Manajemen yang baik memulai kegiatannya dengan rencana yang baik pula. Tanpa perencanaan yang baik, manajemen tidak akan berhasil dengan baik. Yang pertama dilakukan oleh seorang manajer adalah memutuskan apa yang ingin dicapai (tujuan) dalam pekerjaannya. Ia harus menetapkan tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang untuk organisasi, serta memutuskan alat apa yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tersebut.

Dalam rangka melakukan hal tersebut, ia harus meramalkan sejauh mana kemungkinan tersebut dapat dicapai, baik dilihat dari aspek ekonomi, sosial, maupun lingkungan politik, tempat organisasinya beroperasi serta dihubungkan dengan sumber-sumber yang ada, membandingkan kekuatan dan kelemahan apa yang dimiliki organisasinya untuk mewujudkan rencana tersebut. Semua kemungkinan di atas, harus diperhitungkan untuk membuat suatu perencanaan yang baik. Sebagai contoh, suatu rencana yang pada saat dibuat diperkirakan akan berhasil, namun karena suatu keadaan tertentu seperti depresi misalnya, dapat menyebabkan rencana tersebut sama sekali tidak dapat direalisasikan. Perencanaan juga mencakup apa yang

dimaksudkan oleh Gulick sebagai fungsi *budgeting* karena *budget* merupakan rencana pengeluaran sejumlah uang untuk melaksanakan suatu tujuan.

## 2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Setelah memiliki rencana, tentunya harus segera diwujudkan. Apakah semua yang ada dalam perencanaan sudah siap untuk dilaksanakan oleh grup atau organisasi? Apakah organisasi sudah dipersiapkan untuk melaksanakan dan siap menjadi bagian dari pelaksanaan rencana tersebut? Seorang manajer harus mengetahui kesiapan seluruh unsur yang terlibat dalam melaksanakan rencana tersebut karena setiap tujuan yang hendak dicapai memerlukan keahlian sesuai dengan bidangnya. Manajer juga harus bisa memastikan bahwa setiap orang tahu peran dan pentingnya keberadaan mereka dalam meraih tujuan yang akan dicapai.

## 3. Pengadaan Staf (*Staffing*)

Dalam pengorganisasian, manajer membuat posisi-posisi dan memutuskan tugas serta tanggung jawab yang melekat pada setiap posisi tersebut. Dalam pengadaan staf, manajer berusaha mendapatkan orang yang tepat untuk setiap pekerjaan. Pada setiap perusahaan biasanya orang-orang dicari setelah posisi-posisi tersebut ditentukan. Namun demikian, baik pengorganisasian maupun pengadaan staf kebanyakan merupakan suatu pekerjaan yang berkaitan. Perubahan dalam perencanaan dan tujuan sering meminta penyempurnaan organisasi, yang kadang-kadang diikuti pula oleh suatu reorganisasi total. Sebagai contoh pembuatan suatu unit baru di dalam perusahaan. Tiap-tiap pekerjaan yang dilakukan oleh anggota memerlukan saling berhubungan, yang pada akhirnya perlu disiapkan pula alat untuk mengoordinasikannya. Dalam kenyataannya koordinasi merupakan hal yang lebih penting di dalam organisasi dari pada yang lainnya. Oleh Gulick disebutkan bahwa koordinasi merupakan fungsi tersendiri.

Pengadaan staf dalam kenyataannya tidak dapat dilakukan sekaligus atau secara keseluruhan, karena pengadaan staf dilaksanakan sehubungan dengan adanya anggota staf yang berhenti, pensiun, mendapat kecelakaan, ataupun meninggal dunia. Sering pula perubahan di dalam organisasi menyebabkan adanya posisi-posisi baru dan posisi ini tentu saja harus diisi oleh orang-orang yang tepat.

Jadi yang dilakukan dalam *staffing* meliputi rekrutmen, seleksi, *training*, dan pengembangan pegawai.

#### 4. Pengarahan (*Direction*)

Ketika organisasi pekerjaan memastikan diri untuk memulai aktivitas, manajer harus memberi tahu bawahannya apa yang harus dilakukan. Karena tak seorang pun dapat meramal masalah apa atau kesempatan apa yang akan timbul dalam pekerjaan sehari-hari maka biasanya tugas-tugas yang akan dilakukan diuraikan dalam suatu daftar yang agak fleksibel. Manajer selanjutnya harus mempersiapkan pengarahan (*direction*) dari hari ke hari kepada para bawahannya. Ia harus yakin bahwa mereka (para bawahannya) mengetahui hasil-hasil yang diharapkan oleh organisasi, menolong mereka memperbaiki keterampilannya dan dalam beberapa hal menjelaskan kepada mereka bagaimana dan bilamana melaksanakan suatu tugas. Jika ia seorang manajer yang baik, ia harus mampu membuat bawahannya untuk berkeinginan melaksanakan tugas-tugas, ataupun pekerjaannya sebaik mungkin dan tidak cepat puas dengan hasil yang cukup saja. Manajer juga harus dapat mengarahkan bawahannya, untuk berperan sesuai tugas-tugasnya. Manajer juga harus dapat memberi pengertian bahwa tanpa peran para bawahan, tujuan tidak akan dapat dicapai. Manajer yang baik dapat diumpamakan sebagai konduktor sebuah orkestra, di mana bawahannya adalah para pemain musiknya, partitur musik diumpamakan sebagai perencanaannya, para pemain yang berbeda alat musik merupakan seksi atau departemen dalam suatu organisasi, harus tahu kapan musik dibunyikan dan kapan berhenti dengan melihat arahan dari konduktornya. Bila permainan berjalan selaras dan harmonis maka orkestra memainkan musik dengan hasil yang baik dan indah pula.

Di samping itu, ada beberapa fungsi lain, tetapi sebenarnya hanya merupakan sub fungsi saja. Sebagai contoh dikatakan bahwa komunikasi merupakan bagian pokok dari tugas manajer. Oleh karena itu, manajer harus dapat membuat bawahannya mengerti apa sebenarnya yang diinginkan. Namun, untuk mencapai suatu komunikasi yang baik merupakan bagian dari fungsi pengarahan oleh manajer yang berusaha meyakinkan setiap bawahannya agar mau bekerja semaksimal kemampuan demi berhasilnya keseluruhan kegiatan organisasi

#### 5. Pengawasan (*Control*)

Dalam melaksanakan kegiatan, manajer harus tetap mengawasi agar semua pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan perencanaan. Bila harus dilakukan penyesuaian maka manajer seperti juga konduktor orkestra di atas,

harus menyesuaikan tempo atau ritmik yang harus dimainkan sehingga harmoni dalam orkestra tersebut dapat terus terjaga. Manajer harus selalu memberikan pengarahan atau bimbingan, manajer menerangkan kepada anggota-anggota organisasinya apa yang harus mereka kerjakan serta menolong mereka dalam hal-hal yang belum mereka ketahui.

Dalam melakukan pengawasan (kontrol), manajer dapat melihat sejauh mana pekerjaan telah dilaksanakan dan sejauh mana kemajuan telah dicapai untuk mencapai tujuan. Ia harus tahu apa yang telah terjadi agar dapat melangkah lebih lanjut, atau melakukan perbaikan/perubahan dalam organisasi apabila terdapat penyimpangan dari pola yang telah ditentukan. Fungsi pelaporan (*reporting*) menurut Gulick merupakan alat dari pengawasan (kontrol) yang perlu dijadikan suatu fungsi tersendiri yang di dalamnya telah menyangkut pekerjaan pengawasan. Laporan dibuat agar atasan dan bawahan mengetahui apa yang telah terjadi, dan apa yang perlu diperbaiki ataupun ditambah. Begitu pula *budget* bukan hanya suatu rencana, tetapi juga sebagai alat pengawasan (kontrol). Jika ternyata suatu *budget* meleset, hal ini menandakan bahwa organisasi mengeluarkan biaya untuk sesuatu yang lebih besar dari yang direncanakan, yang berarti pula suatu penyesuaian harus dibuat untuk dapat menutup kekurangan tersebut.

## 6. Pembaharuan (*Inovasi*)

Banyak orang beranggapan bahwa fungsi-fungsi di atas masih belum lengkap bila manajer hanya berusaha untuk melaksanakan sesuatu yang hanya merupakan kegiatan rutin seperti apa yang pernah ia lakukan sebelumnya karena hal tersebut hanya akan membuat organisasinya akan tetap statis walaupun keadaannya tetap baik.

‘Memimpin usaha’ seperti yang dikatakan Peter Drucker: *Janganlah seperti suatu pekerjaan administrasi kantor yang melaksanakan tugas rutin saja, tetapi haruslah lebih kreatif.* Karena itu perlu menambahkan fungsi pembaharuan dalam fungsi manajemen yang harus dilakukan manajer dengan berbagai cara. Ia boleh menemukan ide baru, atau dapat mengombinasikan ide lama dengan ide baru, dapat pula mengambil ide dari lapangan lain, serta menerapkan dalam usahanya atau dapat pula bertindak sebagai *katalisator* dan *stimulator* untuk merangsang timbulnya pembaharuan.

Di sini dapat pula diperdebatkan bahwa perencanaan (*planning*) juga mencakup pembaharuan karena manajer harus merencanakan dengan penuh pemikiran serta ide bagi kemajuan organisasinya pada masa mendatang.

## 7. Perwakilan (*Representation*)

Salah satu tugas manajer adalah mewakili organisasinya dalam hubungannya dengan kelompok luar, pegawai pemerintah, serikat kerja, lembaga, dan masyarakat umum. Kadang-kadang fungsi perwakilan mencakup tugas-tugas yang berhubungan dengan perundingan-perundingan yang tidak mungkin dihindari oleh setiap manajer. Seperti halnya seorang mandor yang harus mewakili organisasinya dalam perundingan dengan serikat kerja, sampai kepada seorang presiden/kepala negara yang harus berunding untuk mewakili negaranya di sidang internasional.

Berbagai fungsi manajemen seperti diterangkan di atas, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengadaan staf, pengarahan, pengawasan pembaharuan, dan perwakilan semuanya merupakan bagian dari keseluruhan pekerjaan manajer. Fungsi mana yang terpenting sangat tergantung kepada kondisi, waktu, dan tempat yang berbeda-beda.

Seusai Perang Dunia II misalnya, bangkitnya pembangunan memunculkan pertumbuhan dari banyak perusahaan, hal ini menyebabkan masalah pengorganisasian merupakan hal yang sangat diperhatikan sehingga banyak manajer menghabiskan waktunya untuk kegiatan-kegiatan yang merupakan fungsi pengorganisasian dalam rangka mengoordinasikan segala tanggung jawab yang berkaitan dengan posisi-posisi baru karena berkembangnya organisasi perusahaan.

Pentingnya fungsi pengorganisasian ini masih terus dirasakan hingga tahun 1960-an. Kemudian fungsi perencanaan dan pengawasan dianggap lebih penting, sedangkan fungsi perwakilan tidak seperti di kalangan pemerintah, tampaknya masih kurang diperhatikan seperti halnya pemerintah sendiri yang pada waktu itu masih sedikit memperhatikan masalah-masalah perniagaan (*business*). Hal ini sangat berbeda dengan yang berlaku saat ini, yaitu pemerintah baik pusat maupun daerah sangat memperhatikan masalah-masalah perniagaan dan perdagangan.

Kepentingan dalam pembaharuan (inovasi) juga telah berkembang secara pesat dalam beberapa tahun terakhir. Hal ini tampak dari semakin banyaknya riset dan pengembangan yang dilakukan oleh suatu perusahaan, banyak perusahaan telah menerima pembaharuan dalam banyak hal yang berkaitan dengan aktivitas perusahaan dibandingkan dengan masa 10 atau 5 tahun yang lalu.

Selanjutnya, di kebanyakan negara berkembang, perencanaan tidak banyak mengalami kesulitan karena di negara tersebut masih banyak yang

harus dilakukan dan hal ini dapat dilakukan jika tersedia sumber-sumber (*resources*) yang cukup. Kesulitan yang utama adalah pelaksanaan perencanaan, atau bagaimana mengarahkan dan membimbing untuk mendapatkan sesuatu (*getting things done*). Banyak rencana yang baik untuk memulai industri baru, perbaikan pertanian, dan sebagainya tidak memberikan hasil karena mereka yang bertanggung jawab untuk menjalankan fungsi pengarahan (*direction*) tidak mampu menggali atau melaksanakannya.

Dari pembahasan tentang fungsi-fungsi manajemen, bagaimana dengan isian yang sudah Anda tulis pada kolom yang disediakan di atas? Sudah sesuaikah pengertian yang Anda ketahui tentang fungsi-fungsi manajemen?



## LATIHAN

---

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

- 1) Bagaimana definisi manajemen menurut Anda?
- 2) Mengapa definisi *management is getting things through other people* (manajemen adalah mendapatkan sesuatu melalui kerja orang lain), masih perlu ditambah atau masih belum tepat?
- 3) Apakah seorang manajer mengetahui atau menguasai pekerjaan melalui pengetahuan yang diperolehnya, ataukah untuk menjadi manajer hanya dapat dilakukan oleh orang-orang berbakat saja?
- 4) Menurut Anda, apakah ke-7 fungsi manajemen di atas sudah lengkap? Bila belum dapatkah Anda menambahkan fungsi untuk melengkapinya?
- 5) Bagaimana fungsi pengorganisasian berbeda dengan fungsi *staffing*? Dapatkah fungsi inovasi disatukan dengan fungsi perencanaan? Jelaskan!

### *Petunjuk Jawaban Latihan*

- 1) Anda dapat mempelajari bagian awal Kegiatan Belajar 1, untuk memberi dasar pendapat Anda.
- 2) Sebab definisi ini masih perlu ditambah dengan kata-kata *apabila ia memiliki rasa tanggung jawab untuk melaksanakannya sebagai seorang pemimpin*. Hal ini perlu agar setiap manajer merasa bahwa ia bukanlah

- seorang yang dapat dengan seandainya merasa seperti seorang ‘raja’ yang menginginkan orang-orang harus bekerja untuknya.
- 3) Pada umumnya manajemen sebagai bagian dari seni atau praktek sekurang-kurangnya memerlukan suatu pertimbangan dan pikiran yang sehat, di samping itu suatu pengetahuan yang terus berkembang yang dapat dipelajari, dipikirkan dan dipergunakan oleh setiap orang, jadi manajer di samping berbakat harus berpengetahuan dan menguasai pekerjaan
  - 4) dan 5) Jawaban dapat Anda peroleh bila Anda mempelajari bagian akhir dari Kegiatan Belajar 1 ini



## RANGKUMAN

---

Manajemen sebagai fungsi yang dilaksanakan oleh manajer sangat berhubungan dengan usaha manajer lewat kerja sama dengan orang lain untuk mencapai sasaran (*objective*) tertentu dengan jalan menggunakan sumber-sumber yang tersedia sebaik mungkin. Hal ini menyebabkan manajer senantiasa terlibat dengan pembuatan keputusan (*decision making*) yang setiap saat harus dilakukannya sehubungan dengan usaha kelompok yang berada di bawah pimpinannya. Oleh sebab itu, sering didefinisikan bahwa *management is getting things done through other people*, dan lainnya mendefinisikan *management is decision making*.

Dengan kedua definisi di atas, berarti bahwa studi manajemen pada akhirnya ditujukan agar pembuatan keputusan dapat lebih baik sesuai dengan bidang tempat manajemen tersebut beroperasi, seperti manajemen pemasaran, manajemen perkantoran, dan manajemen produksi.

Sementara itu, pekerjaan manajemen pada dasarnya dapat dipecah menjadi 7 fungsi, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengadaan staf (*staffing*), pengarahan (*direction*), pengawasan (*control*), pembaharuan (*innovation*), dan perwakilan (*representation*). Ketujuh fungsi tersebut akan selalu dijalankan oleh manajer untuk mencapai sasaran (*objective*) tertentu dalam setiap organisasi.

**TES FORMATIF 1** \_\_\_\_\_

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Manajemen merupakan pekerjaan yang dilakukan oleh ....
  - A. pesuruh kantor
  - B. tukang bongkar muat barang
  - C. koki dalam sebuah restoran
  - D. mandor dalam sebuah pabrik
  
- 2) Seorang manajer dapat menjalankan pekerjaan manajemen yang diperoleh melalui ....
  - A. pengetahuan yang dipelajari
  - B. pengalaman selama ia bertugas
  - C. pengetahuan dan praktek dengan pemikiran yang sehat
  - D. praktek yang bertahun-tahun
  
- 3) Fungsi manajemen menurut Luther Gullick terdiri dari .... fungsi
  - A. 5
  - B. 6
  - C. 7
  - D. 8
  
- 4) POSDCORB adalah singkatan dari fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan oleh
  - A. Henry Fayol
  - B. G.R. Terry
  - C. Ernest Dale
  - D. Luther Gulick
  
- 5) Fungsi anggaran yang dikemukakan oleh Luther Gulick, oleh para ahli manajemen lainnya dimasukkan ke dalam fungsi ....
  - A. perencanaan
  - B. pengorganisasian
  - C. pembaharuan
  - D. pengawasan

- 6) Menempatkan orang yang cakap pada bidang tertentu untuk suatu posisi/jabatan yang sesuai dengan kecakapan orang tersebut, merupakan fungsi ....
- perencanaan
  - pengorganisasian
  - pengadaan staf
  - pengarahan

Untuk mengerjakan soal nomor 7 dan 8, pilihlah:

- Apabila pernyataan pertama dan kedua benar dan mempunyai hubungan sebab akibat.
  - Apabila pernyataan pertama dan kedua benar, tetapi tidak mempunyai hubungan sebab akibat.
  - Apabila salah satu dari kedua pernyataan benar.
  - Apabila kedua pernyataan salah.
- 7) Seorang pimpinan yang menjelaskan kepada bawahannya tentang cara melakukan pekerjaan, berarti ia sedang menjalankan fungsi pengawasan.
- Sebab
- Fungsi pengawasan dapat digunakan untuk mengetahui sampai sejauh mana kemajuan sudah dilakukan, agar dapat melangkah lebih lanjut.
- 8) Dalam melakukan fungsi pembaharuan seorang manajer dapat bertindak sebagai katalisator atau stimulator
- Sebab
- Fungsi pembaharuan merupakan usaha kreatif dari manajer dalam usaha mengembangkan organisasi yang dipimpinnya.

Untuk mengerjakan soal nomor 9 dan 10 pilihlah:

- jika jawaban 1 dan 2 benar
  - jika jawaban 1 dan 3 benar
  - jika jawaban 2 dan 3 benar
  - jika jawaban 1, 2, dan 3 benar
- 9) Manajer adalah seorang ....
- kepala yang memimpin sejumlah bawahan
  - pimpinan suatu organisasi
  - administrator yang menjalankan tugas yang bersifat manajerial

- 10) Beberapa contoh yang dilakukan manajer dalam melaksanakan fungsi representasi adalah ....
1. perundingan gaji dengan serikat pekerja
  2. mewakili organisasinya berhubungan dengan lembaga pemerintah
  3. menjadi stimulator agar terjadi dinamika dalam organisasi yang dipimpinnya

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**

## Manajemen sebagai Studi yang Bersifat Interdisipliner

☉alam Kegiatan Belajar 1 diuraikan mengenai gambaran manajemen dan apa yang perlu diketahui oleh seorang manajer. Dengan memberikan analisis secara seksama, dapatlah dikatakan bahwa manajemen tersebut memang sesuatu yang ilmiah, yang pendekatannya harus bersifat interdisipliner. Hal ini berarti teori-teori dan teknik berbagai ilmu pengetahuan harus dipergunakan di dalam manajemen.

Sebagai Contoh, perencanaan tidak dapat dilaksanakan tanpa adanya peramalan (*forecasting*), dan ini memerlukan pengetahuan tentang ilmu ekonomi. Manajer tidak perlu seorang ekonom karena bila ia seorang pimpinan eksekutif suatu perusahaan besar misalnya, ia dapat mempekerjakan seorang ekonom sebagai salah seorang stafnya. Namun, ia perlu mengetahui tentang bagaimana meramalkan serta memperhitungkan seberapa jauh kemungkinan-kemungkinan keberhasilan dapat diharapkan. Hal semacam ini akan diputuskan oleh manajer tersebut dan bukan oleh stafnya yang ekonom tadi. Demikian juga misalnya mengenai perencanaan untuk memperluas pemasaran dan tugas-tugas lainnya yang harus dikuasai oleh seorang manajer.

Sebelum melanjutkan pembahasan topik ini, menurut Anda perlukah manajer membekali dirinya dengan ilmu lain untuk melaksanakan fungsi manajemen yang diembannya ? Coba tuliskan di bawah ini jawaban Anda !

.....

.....

.....

.....

Walaupun masih banyak perbedaan pendapat di antara para pakar, namun pada umumnya mereka bersepakat untuk membuat dan menolong para manajer agar dapat menghasilkan suatu keputusan yang tepat di bidang manajemen. Contohnya, ia dapat memutuskan apakah untuk pelaksanaan tugas tertentu harus ditunjuk suatu bagian atau orang-orang tertentu, dan ia

harus memutuskan pula berapa tingkatan bawahan yang berada di bawahnya, serta alat koordinasi apa yang dapat digunakan.

Manajer tidak pernah ringan tugasnya dalam memberikan pertimbangan-pertimbangan. Hanya pengalamanlah yang dapat mencegah seorang manajer untuk tidak perlu sering melakukan *trial and error* dalam merealisasikan suatu keputusan yang dibuatnya. Kenyataan lain yang juga merupakan hal yang penting adalah, manajer perlu melakukan pekerjaan menyeleksi orang untuk mengisi posisi-posisi yang ada di bawahnya. Karena itu dianjurkan pula seorang manajer menggunakan juga pengetahuan psikologi. Psikologi dapat membantu dalam fase bimbingan pekerjaan, yaitu dalam rangka *getting things done through other people*. Karena hubungan di dalam kelompok kerja terjadi antara individu-individu, beberapa masalah sosiologi harus pula dipelajari. Lebih dari itu, organisasi sendiri dibuat oleh manusia, karena itu keterlibatan antara psikologi dan sosiologi di bidang manajemen ini sangat diperlukan.

Teknik yang jelas dan tegas harus ada di bidang pengawasan, khususnya di bidang pengawasan keuangan. Walaupun pembinaan pengawasan keuangan ini mungkin menjadi tugas pokok dari *auditor* perusahaan misalnya, tetapi manajer harus dapat menginterpretasikan data yang dikirim pengawas keuangan kepadanya. Di samping itu, terdapat juga bermacam tipe pengawasan yang diperlukan, seperti pengawasan produk dan lain-lainnya.

Akhir-akhir ini manajer telah pula menggunakan matematika dan statistik dalam perencanaan pengawasan. Dengan perkembangan teknologi komputer, bentuk-bentuk analisis bagi perusahaan-perusahaan besar menjadi lebih sederhana. Di samping itu, adanya teknologi baru yang lebih dikenal dengan nama *operation research*, sangat bermanfaat bagi ilmu manajemen karena sangat membantu manajer dalam pengambilan keputusan. Manajer sekarang ini perlu mengerti apa yang dapat atau apa yang tidak dapat dilakukan oleh komputer dengan menggunakan teknik *operation research* untuk keperluan masa sekarang dan kemungkinan pada masa depan.

Dalam melaksanakan fungsi ‘pembaharuan’ manajer yang ulet dapat mempelajari bagaimana tipe organisasi yang dikelolanya, dia dapat membuat iklim segar dalam bekerja, dan jalan apa yang dapat dipakai untuk merangsang tumbuhnya ide-ide baru, baik dalam bidang produksi maupun pemasaran. Di samping itu, bagian yang juga tidak boleh dilupakan adalah kebiasaan mempelajari secara seksama apa yang telah dilakukan sebelumnya, baik oleh orang lain maupun oleh dirinya sendiri. Kebiasaan semacam itu

akan dapat membantu seorang manajer dalam menghasilkan ataupun memunculkan sesuatu atau ide-ide yang baru. Akhirnya, sebagai manajer yang menjalankan fungsi *representative*, ia harus menghayati dan harus juga belajar sesuatu tentang peranannya sebagai wakil dari organisasinya serta mempelajari tentang kelompok yang akan dihadapinya nanti. Bagaimana ia harus meyakinkan bahwa apa yang diproduksi oleh organisasinya memang baik sesuai dengan standar dan aturan serta tidak merusak lingkungan, juga manfaat apa yang dapat diberikan oleh organisasinya terhadap lingkungan di sekitarnya.

Tujuh fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengadaan staf, pengarahan, pengawasan, pembaharuan, dan perwakilan adalah berlaku umum untuk semua manajemen, walaupun dalam cara pelaksanaannya akan berbeda. Seorang manajer yang menghayati suatu *business management* memerlukan pengertian bagaimana suatu perusahaan diorganisasikan, khususnya mengenai kerangka kerja tempat organisasi tersebut beroperasi dan bergerak. Ia juga harus mempelajari bagaimana seorang manajer dinilai, serta mengapa seorang manajer lebih baik dari manajer lainnya. Cara apa yang dijalankan oleh manajer yang sukses serta bagaimana konsep dan teori manajemen dikembangkan.

Pada bagian terdahulu telah diuraikan mengapa manajemen itu perlu dipelajari. Selanjutnya perlu pula dikemukakan bagaimana peran manajer dalam melaksanakan aktivitas manajerialnya. Banyak orang yang meremehkan tentang pentingnya teori-teori dalam situasi praktek. Tetapi apabila dipikirkan secara rasional, segala keputusan apa pun yang diambil oleh pembuat keputusan, secara sadar atau tidak, selalu berdasarkan atas beberapa teori. Sebagai contoh, seorang pengawas atau *supervisor* yang memutuskan untuk memarahi bawahannya yang bekerja malas-malasan, tentu akan mendasarkan pada teori bahwa dimarahi oleh atasan merupakan yang tidak disukai oleh setiap orang sehingga bawahan tersebut akan bekerja secara baik agar ia tidak dimarahi lagi oleh *supervisor*-nya. *Supervisor* tadi tidak akan duduk bersama bawahannya serta menjelaskan tujuan dengan cara yang halus dan ramah, dan mengapa pekerjaan tersebut harus dikerjakan dengan cara tertentu agar dipahami bawahannya karena cara ini oleh *supervisor* tersebut dianggap sangat berbeda dengan teori yang diketahuinya mengenai sisi lain dari manusia yang bekerja.

Menurut Mintzberg, manajer memiliki banyak peran, seperti yang terlihat pada tabel 1.2. di bawah ini.

Tabel 1.2.  
Peran Manajer

Peran	Deskripsi	Contoh Aktivitas
• Interpersonal		
Memimpin	Secara simbolis, manajer melaksanakan sejumlah kegiatan resmi yang berhubungan dengan lingkungan sosial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menandatangani dokumen resmi.</li> <li>• Menjamu tamu.</li> </ul>
Pemimpin	Bertanggung jawab memotivasi bawahan, penempatan, pelatihan dan membagi tugas kepada staf.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melaksanakan seluruh kegiatan yang berhubungan dengan bawahan.</li> </ul>
Saluran komunikasi	Memelihara jejaring pengembangan diri dalam hubungan dengan pihak luar atau rekanan yang menyediakan informasi penting.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan kerja sama dengan pihak luar.</li> <li>• Menandatangani surat.</li> <li>• Melakukan aktivitas yang melibatkan pihak luar.</li> </ul>
• Berkaitan dengan Informasi		
Monitor	Mencari dan menerima bermacam-macam informasi internal dan eksternal untuk mengem-bangkan organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membaca laporan periodik.</li> <li>• Menjaga kontak personal.</li> </ul>
<i>Disseminator</i>	Mentransfer informasi yang diterima dari luar atau dari bawahan ke seluruh anggota organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menyelenggarakan pertemuan informal.</li> <li>• Melakukan komunikasi untuk menyebarkan informasi.</li> </ul>
Juru bicara	Mentransfer informasi ke pihak luar mengenai rencana, kebijakan dan hasil dari organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menyelenggarakan pertemuan anggota.</li> <li>• Memberikan informasi ke media massa.</li> </ul>

Peran	Deskripsi	Contoh Aktivitas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengambilan keputusan</li> </ul>		
<i>Entrepreneur</i>	Membawa perusahaan untuk mencari peluang dalam menghadapi perubahan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menyusun strategi untuk mengembangkan program baru.</li> </ul>
Menangani masalah	Bertanggung jawab untuk melakukan koreksi ketika organisasi menghadapi masalah yang tidak diharapkan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menyusun strategi untuk menghadapi krisis dan masalah.</li> </ul>
Alokasi sumber daya	Bertanggung jawab untuk mengalokasikan dengan membuat keputusan dan persetujuan seluruh jenis sumber daya yang dimiliki.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menjadwal, meminta persetujuan, melaksanakan aktivitas yang berkenaan dengan <i>budget</i> (anggaran) dan program kerja bawahan.</li> </ul>
Negosiator	Bertanggung jawab mewakili organisasi untuk bernegosiasi pada lingkup yang luas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berpartisipasi dalam negosiasi kontrak yang dilakukan oleh organisasi atau persatuan organisasi.</li> </ul>

Sumber : Stephen P Robbins / Mary Coulter (2005)

Walaupun tulisan dalam modul ini memuat sejumlah teori mengenai fungsi manajemen, yang di dalamnya terdapat teori yang saling melengkapi satu dengan lainnya, dan ada juga teori-teori yang menyanggah, namun yang penting untuk diketahui oleh seorang manajer dalam melaksanakan fungsinya adalah kemampuan untuk mempertimbangkan atau membedakan teori yang baik dengan teori yang tidak bermanfaat yang akan digunakan dalam mendukung pekerjaannya sebagai manajer. Berikut ini terdapat beberapa hal yang perlu diketahui dalam rangka menguji baik atau tidaknya teori-teori tersebut.

1. Apakah teori tersebut telah dikembangkan dengan menggunakan metode atau cara yang ilmiah? Jika hal itu berdasarkan observasi atau studi yang mendalam maka yang perlu dipertimbangkan selanjutnya adalah untuk kepentingan apakah si peneliti tersebut melaporkan seluruh fakta tadi?. Apakah si peneliti mempunyai kecenderungan memilih sesuatu yang

telah diyakininya, atau si peneliti telah mulai melakukan suatu penelitian tanpa terlebih dahulu mempunyai praduga dan apakah yang dilaporkannya itu berupa fakta-fakta saja? Jika si peneliti menetapkan bahwa suatu hal terjadi karena telah dilakukan suatu tindakan, apakah hal ini tidak dapat pula disebabkan oleh suatu tindakan yang lain yang tidak terlihat atau yang sengaja dihindari oleh si peneliti pada saat ia meneliti? Apakah teori ini berdasarkan pada contoh yang cukup banyak untuk dapat membuat suatu generalisasi, atau fakta yang dikumpulkan itu hanya cukup untuk suatu kasus tertentu saja?

2. Apakah teori tersebut merupakan sesuatu yang patut diterima dari sudut pengalaman pembaca, ataukah ini merupakan suatu hal baru dalam pengalaman pembaca yang belum dapat diterangkan secara memuaskan sebelumnya?
3. Akhirnya, dan yang sangat penting, apakah teori tersebut memungkinkan untuk meramalkan tentang sesuatu yang akan terjadi bila dilakukan suatu tindakan, atau apakah hasil suatu tindakan akan demikian atau hampir selalu demikian apabila didasarkan atas teori itu?

Yang tidak dapat diharapkan dari teori-teori mengenai manajemen adalah kemungkinan meramalkan secara pasti seperti halnya dengan teori pada ilmu alam. Peneliti ilmu alam dapat melenyapkan segala kemungkinan terjadinya kesalahpahaman tentang fakta. Untuk mengukur satu variabel dalam situasi yang sangat akurat, perlu dijaga agar variabel lainnya konstan selama percobaan. Ini jarang sekali terjadi dalam situasi manajemen, yang dalam kenyataan banyak faktor yang semuanya merupakan variabel yang saling berpengaruh.

Namun demikian, yang diperlukan dalam kegiatan sehubungan dengan teori tersebut adalah pentingnya memiliki suatu alat dalam memper-timbangkan baik atau tidaknya teori-teori yang ada dengan menggunakan tiga butir petunjuk di atas.

Dari pembahasan di atas, apakah pertanyaan mengenai bekal ilmu untuk menjadi manajer sudah dapat Anda jawab dengan tepat dan benar? Menurut Anda apakah ada pandangan lain selain yang sudah di bahas di atas?



## LATIHAN

---

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

- 1) Mengapa manajemen merupakan sesuatu yang ilmiah dan pendekatannya harus bersifat interdisiplin (menggunakan berbagai pengetahuan)? Jelaskan secara ringkas!
- 2) Apa yang menyebabkan pengalaman saja belum dapat menjamin seorang manajer berhasil dalam tugasnya?
- 3) Bagaimana ilmu ekonomi diperlukan dalam fungsi perencanaan?
- 4) Jelaskan bahwa teori-teori memang diperlukan dalam situasi praktek apa pun!
- 5) Bagaimana caranya membedakan teori yang baik dengan teori yang tidak bermanfaat?

### *Petunjuk Jawaban Latihan*

- 1) Sebab dalam prakteknya manajemen melakukan banyak hal yang menyangkut perencanaan, keputusan, pengorganisasian, dan lain-lainnya, yang tidak hanya berdasar intuisi saja melainkan berdasarkan sesuatu yang ilmiah, yang pendekatannya harus bersifat interdisipliner. Hal ini berarti teori-teori dan teknik berbagai ilmu pengetahuan harus dipergunakan di dalam manajemen
- 2) Dalam kenyataan pengalaman saja belumlah cukup untuk menjadi seorang manajer yang baik karena manajer haruslah dinamis dan kreatif dengan menggunakan teori-teori dan inovasi, untuk dapat membuat orang lain mau mengerjakan sesuatu dalam mencapai tujuan.
- 3) sampai no. 5) Anda dapat memperoleh jawabannya bila Anda pelajari bagian akhir Kegiatan Belajar 2 ini.



## RANGKUMAN

---

Walaupun para manajer menjalankan berbagai pertimbangan, pikiran sehat, ataupun pengetahuan sehubungan dengan lapangan pekerjaannya, banyak disiplin ilmu telah mempersiapkan teori dan teknik yang dapat membantu mereka.

Seorang manajer dapat saja menggunakan ilmu ekonomi, sosiologi, ataupun psikologi, bahkan ia dapat juga menggunakan pengetahuan yang diperoleh dari studi serta percobaan-percobaan yang merupakan pengalaman yang ia peroleh pada saat ia melaksanakan fungsi manajemen. Dalam beberapa pokok studi kadang-kadang seorang manajer akan menghadapi berbagai pandangan yang agak kontradiktif. Namun hal ini diserahkan padanya untuk menentukan yang mana dapat berlaku untuk masalah yang dihadapi, hal ini sesuai dengan yang dikatakan oleh Mintzberg bahwa manajer memiliki banyak peran.



## TES FORMATIF 2

---

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Perencanaan dalam manajemen tidak dapat dilakukan tanpa adanya peramalan (*forecasting*), hal ini memerlukan pengetahuan ....
  - A. sosiologi
  - B. ekonomi
  - C. psikologi
  - D. fisika
  
- 2) Untuk melaksanakan fungsi pengarahan (*directing*), para manajer akan banyak terbantu apabila ia menguasai ilmu ....
  - A. matematika
  - B. fisika
  - C. ekonomi
  - D. psikologi
  
- 3) Banyaknya hubungan yang terjadi antara individu di dalam kelompok kerja, meminta para manajer untuk sebaiknya memahami pula ilmu ....
  - A. matematika
  - B. fisika
  - C. ekonomi
  - D. sosiologi
  
- 4) Kebiasaan mempelajari secara seksama apa yang telah dilakukan sebelumnya, baik oleh orang lain maupun oleh dirinya sendiri, akan dapat membantu seorang manajer dalam menghasilkan suatu yang baru. Hal semacam ini merupakan wujud pelaksanaan fungsi ....
  - A. perencanaan
  - B. pengadaan staf

- C. pengarahan
  - D. pembaharuan
- 5) Di bidang perencanaan dan pengawasan telah banyak kemajuan dengan adanya komputer yang berkaitan dengan kemajuan di bidang ilmu ....
- A. matematika
  - B. ekonomi
  - C. sosiologi
  - D. psikologi
- 6) Manajemen merupakan sesuatu yang ilmiah, karena ....
- A. harus menggunakan teori-teori dan teknik berbagai ilmu pengetahuan
  - B. merupakan suatu mata kuliah yang harus diketahui di setiap jenjang pendidikan
  - C. bukan hanya merupakan hal yang berisi teori saja tetapi harus dipraktekkan
  - D. dapat memberikan solusi dari banyaknya persoalan dalam organisasi

Untuk mengerjakan soal nomor 7 dan 8 pilihlah:

- A. jika jawaban 1 dan 2 benar
  - B. jika jawaban 1 dan 3 benar
  - C. jika jawaban 2 dan 3 benar
  - D. jika jawaban 1, 2, dan 3 benar
- 7) Pengalaman bagi seorang manajer dapat dipakai untuk ....
- 1. membantu memecahkan masalah manajemen
  - 2. mengurangi banyaknya *trial* dan *error* dalam pekerjaan
  - 3. menjamin keberhasilan untuk memimpin
- 8) Untuk menguji baik tidaknya suatu teori, yang perlu dipertanyakan adalah ....
- 1. apakah teori tersebut sudah dikembangkan secara ilmiah
  - 2. apakah teori tersebut sudah pantas untuk diterima
  - 3. apakah teori tersebut cukup beralasan dan akurat untuk meramal

Untuk mengerjakan soal nomor 9 dan 10, pilihlah:

- A. Apabila pernyataan pertama dan kedua benar dan mempunyai hubungan sebab akibat.
- B. Apabila pernyataan pertama dan kedua benar, tetapi tidak mempunyai hubungan sebab akibat.

- C. Apabila salah satu dari kedua pernyataan benar.
- D. Apabila kedua pernyataan salah.

9) Memarahi pekerja yang bermalas-malasan merupakan wujud dari teori yang sudah dikenal mandor yang baik untuk dilakukan

Sebab

Dimarahi bukanlah hal yang disenangi oleh manusia, karena itu untuk menghindari hal yang tidak disenangi manusia akan menghindari hal yang menyebabkan dimarahi.

10) Teknik *operation research* banyak menolong para manajer dalam pengambilan atau pembuatan keputusan.

Sebab

Manajemen merupakan ilmu yang interdisipliner

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 Kegiatan Belajar 3. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 2, terutama bagian yang belum dikuasai.

## KEGIATAN BELAJAR 3

## Bagaimana Manajer Menjalankan Fungsinya?

Ⓓalam uraian sebelumnya telah diterangkan mengenai fungsi-fungsi manajemen yang mungkin masih agak abstrak atau masih dalam tahap pemahaman teoritis, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengadaan staf (*staffing*), pengarahan (*directing*), pengawasan (*controlling*), pembaharuan (*innovation*), dan perwakilan (*representation*). Sekarang kita akan melihat bagaimana manajer menjalankan fungsi-fungsi tersebut di dalam pekerjaannya sehari-hari. Hanya sedikit sekali kepustakaan yang memuat tentang tugas-tugas manajemen sehari-hari. Kebanyakan buku dan artikel menggambarkan sesuatu yang luas dan teoritis mengenai apa yang sebenarnya dikerjakan seorang manajer, namun banyak buku yang gagal dalam menjelaskan masalah-masalah apa yang dihadapi manajer di atas mejanya setiap hari.

Kelompok manajer bukanlah merupakan kelompok yang homogen. Beberapa manajer memimpin perusahaan yang berskala dunia, yang lain memimpin perusahaan kecil atau satu bagian dari perusahaan besar. Beberapa orang lagi menghabiskan seluruh waktunya untuk melaksanakan fungsi manajemen, sedangkan yang lain melaksanakan beberapa tugas yang bukan seluruhnya bersifat manajerial. Sebagai contoh pada abad ke-19 pimpinan *du Pont Company*, yaitu Henry Du Pont menolak untuk mempunyai seorang stenografer dan ia menulis sendiri seluruh surat serta membuka surat-surat yang dialamatkan kepadanya.

Juga manajer memiliki cara-cara yang berbeda dalam menjalankan manajemen. Ada yang memberikan kesempatan bagi orang lain dalam mengambil atau membuat keputusan-keputusan yang kecil (*minor*), namun ada pula yang tidak mau orang lain melakukannya sehingga hal-hal yang kecil pun harus diputuskannya sendiri.

Demikian pula ada yang suka pada prosedur yang ketat sehingga birokrasinya pun agak ketat pula, tetapi sebagian lainnya lebih menyukai prosedur yang longgar.

Selain itu, bagian cara-cara manajer bekerja pun tidaklah sama, tetapi banyak ditentukan oleh suasana lingkungan, tempat ia berada atau macam

organisasi apa yang dipimpinnya. Ada organisasi yang mempunyai manajer yang baik sehingga di bawah pimpinan dan cara bekerjanya, dapat dirasakan adanya sukses untuk waktu yang panjang.

Jika tidak sukses tentu ia tidak akan bertahan menjadi manajer untuk jangka panjang. Manajer yang sukses dalam perusahaan, biasanya memiliki kemampuan atau *skill* yang menonjol, yang sifatnya manajerial, seperti:

1. memiliki daya inteligensia dan motivasi yang tinggi;
2. sikap integritas atas organisasi dan pekerjaan;
3. peka terhadap lingkungan kerja;
4. sehat jasmani dan bersemangat untuk mengembangkan diri;
5. mampu berkomunikasi dan bekerja sama secara luwes dengan orang-orang di sekitarnya;
6. mampu membuat rencana dan mengorganisasi orang dan tugas yang dibebankan kepadanya serta memiliki keinginan mencapai hasil yang sebaik-baiknya;
7. mampu menjual ide dan mengemukakan gagasan serta cepat mengambil keputusan;
8. mampu membangkitkan semangat bawahan untuk mencapai prestasi yang tinggi.

Robbins dan Coulter (2005) menjabarkan keahlian yang harus dimiliki oleh seorang manajer, yaitu sebagai berikut.

1. Keahlian konseptual, yang meliputi:
  - a. kepandaian untuk menggunakan informasi untuk memecahkan masalah;
  - b. mampu mengidentifikasi peluang untuk inovasi;
  - c. menyadari permasalahan dan dapat mengimplementasikan solusinya;
  - d. dapat menyeleksi informasi yang penting dari seluruh data yang ada
  - e. mengerti teknologi bisnis;
  - f. mengerti model bisnis untuk organisasinya.
2. Keahlian komunikasi yang meliputi:
  - a. mampu mentransformasikan ide ke dalam kalimat dan perbuatan;
  - b. memiliki kredibilitas di antara kolega, teman seprofesi, dan bawahan;
  - c. mampu mendengarkan dan menjawab pertanyaan;

- d. keahlian presentasi dan berbicara terformat;
  - e. keahlian presentasi secara tulis atau dengan format grafis.
3. Keahlian efektivitas yang meliputi:
- a. berkontribusi untuk misi korporasi atau tujuan departemen;
  - b. fokus pada pelanggan;
  - c. *multi tasking* (bekerja pada banyak pekerjaan secara paralel);
  - d. keahlian bernegosiasi;
  - e. pengendali proyek;
  - f. *me-review* pekerjaan dan mengimplementasikan kemajuan;
  - g. menentukan standar dan memelihara *performans* secara internal dan eksternal;
  - h. menentukan prioritas dan perhatian serta aktivitas;
  - i. membagi waktu.
4. Keahlian interpersonal yang berupa:
- a. *coaching* dan keahlian monitoring;
  - b. bermacam-macam keahlian sehingga dapat bekerja dengan bermacam orang dengan beragam budaya;
  - c. memiliki jejaring dalam organisasi maupun di luar organisasi;
  - d. bekerja sama dalam tim.

Dalam Tabel 1.3 dapat dilihat hubungan antara keahlian manajerial dengan fungsi-fungsi manajemen yang diambil dari buku *Management* karya Robbins / Coulter (2005).

Tabel 1.3.  
Hubungan Keahlian Manajerial dengan Fungsi Manajemen

Keahlian	Fungsi Manajemen			
	<i>Planning</i>	<i>Organizing</i>	<i>Leading</i>	<i>Controlling</i>
Berhubungan dengan kekuasaan		/	/	
Aktif mendengarkan			/	/
<i>Budgeting</i>	/			/
Memiliki gaya kepemimpinan efektif			/	

Keahlian	Fungsi Manajemen			
	<i>Planning</i>	<i>Organizing</i>	<i>Leading</i>	<i>Controlling</i>
<i>Coaching</i>			✓	
Membentuk tim yang efektif		✓	✓	
Mendelegasikan		✓	✓	
Mendesain pekerjaan yang <i>motivatif</i>		✓	✓	
Membangun kepercayaan			✓	
Disiplin			✓	✓
Pewawancara		✓	✓	
Mengelola konflik			✓	✓
Mengelola perubahan		✓	✓	✓
Monitoring			✓	
Negosiasi			✓	
Memberikan umpan balik			✓	✓
Dapat membaca budaya organisasi		✓	✓	
Membaca perubahan lingkungan	✓			✓
Menetapkan tujuan	✓			✓
Menyelesaikan masalah secara kreatif	✓	✓	✓	✓
Menghargai keanekaragaman	✓	✓	✓	✓

*Sumber:* Robbins/Coulter, (2005).

Di bawah ini akan diuraikan contoh sketsa aktivitas seorang manajer dari suatu perusahaan ukuran menengah sebagai berikut.

Tuan Budiman adalah Direktur Utama suatu perusahaan di sebuah kota kecil dengan penduduk lebih kurang 10.000 kepala keluarga. Pada usia 40 tahun ia telah tumbuh bersama perusahaan yang dimiliki keluarganya. Ia menduduki jabatan Direktur Utama setelah ayahnya meninggalkan jabatan tersebut untuk memangku jabatan Presiden Komisaris dari badan usaha tersebut.

Tuan Budiman tinggal di kota yang sama dengan pabrik dari perusahaannya. Jarak rumahnya dengan pabrik kira-kira 8 menit apabila ditempuh dengan berkendara mobil secara santai. Ia mempunyai ruang

kantor atau ruang studi di rumahnya, seperti juga di pabriknya. Di samping itu, ia sering bekerja di rumah selama dua jam sebelum berangkat ke pabrik pada pagi hari.

Perusahaannya tergolong kecil bila dibandingkan dengan perusahaan seperti *Krakatau Steel* atau Pupuk Sriwijaya, namun termasuk memadai untuk bidangnya. Produk pokoknya adalah pakaian pria dan wanita. Di samping itu, sebagai pekerjaan sampingan, pabriknya juga memproduksi barang-barang untuk perusahaan lain, yang kemudian menjualnya dengan memakai merek masing-masing perusahaan tersebut. Sebagai tambahan kegiatannya Budiman menyisihkan waktu 1 atau 2 hari setiap minggu untuk menuntut ilmu sebagai mahasiswa *part timer* di sebuah universitas yang terletak di dekat kotanya. Beberapa tahun yang lalu ia mendapat gelar sarjana ilmu Administrasi, dan sekarang ia diangkat menjadi penasihat pada jurusan Administrasi Niaga universitas tersebut. Ia juga sering menghadiri kegiatan-kegiatan atau pertemuan yang bersifat sosial/kemasyarakatan seperti kegiatan keagamaan (dakwah) dan lain-lainnya, demikian pula ia tidak pernah lupa bersembahyang Jumat pada waktunya. Ia aktif pula di asosiasi industri sejenis, yang berarti ia harus sering pula menghadiri pertemuan asosiasi di luar kota. Ia menyempatkan juga untuk mengunjungi perusahaan yang menjadi perwakilan penjualan (*sales representative*) dari perusahaannya, terutama di wilayah-wilayah yang banyak pembeli/langganannya.

Budiman sangat sadar tentang pentingnya waktu serta perlunya memanfaatkan waktu sebaik mungkin, karena itu ia membuat perhitungan sebagai berikut.

Jika engkau berumur 40 tahun, engkau mungkin pensiun sesudah 25 tahun. Apa pun harus engkau selesaikan selama sisa umur yang panjang dikurangi waktu untuk tidur. Engkau hanya memiliki 146.000 jam. Karena itu dengan 146.000 jam tersebut engkau harus dapat melakukan apa yang engkau harapkan

Kendaraan mobil Budiman dilengkapi dengan lampu baca khusus, sebuah meja kecil dan ia selalu membawa *note book* untuk membuat dan mencatat apa yang diperlukan serta telepon untuk bisa mengakses internet, agar ia dapat melanjutkan pekerjaannya dalam perjalanan terutama antara universitas dan kantornya.

Budiman bukanlah seorang autokrat yang perlu mengetahui hal sampai sedetil-detilnya, namun ia berusaha tahu secara keseluruhan hal-hal yang

menyangkut pekerjaan baik di kantor maupun di universitas. Ia menyerahkan beberapa pengambilan keputusan kepada bawahannya, karena tidak mungkin baginya untuk seorang diri mengatasi segala persoalan unit-unit dalam perusahaannya. Sering pula dihasilkan produk baru dalam pabriknya, yang kadang-kadang harus pula mengubah metode produksi dan mengadakan investasi peralatan baru. Sebagai contoh ketika ia harus menjawab tantangan perlukah perusahaan memproduksi ikat pinggang? Seorang perancang mode (*designer*) telah mengirim suatu model yang tampaknya meyakinkan. Setelah bertukar pandangan dengan manajer keuangan, produksi, dan pemasaran, dalam berbagai aspek Budiman membuat pengujian terakhir. Ia memakai ikat pinggang tersebut selama satu atau dua minggu untuk mengetahui bagaimana rasanya ikat pinggang tersebut bila digunakan.

Seorang kepala unit penjualan melaporkan bahwa sebagian besar pembeli menginginkan kaos berkualitas tinggi yang mungkin biaya produksinya lebih mahal. Apakah perusahaan setuju untuk membuatnya?, dan jika ya, apakah produksi baru tersebut hanya untuk pembeli itu saja? Atau perlukah juga diproduksi untuk pembeli lainnya sehingga dapat memberi keuntungan yang lebih besar apabila diproduksi dalam jumlah besar? Budiman baru-baru ini melakukan beberapa perubahan dalam beberapa aspek usahanya, yang ia yakini akan membawa kemajuan di kemudian hari. Ia telah mengganti peralatan perajutan lamanya dengan yang *computerized* dalam membuat pola rajutan, dan menggunakan sistem komputerisasi dalam akunting biaya serta program penelitian pasar. Ini diperlukan agar semua dapat selalu dekat dengannya, terutama untuk bahan-bahan dan informasi apabila ia ikut pada konferensi dengan berbagai pimpinan perusahaan lainnya mengenai cara-cara menyelesaikan suatu masalah. Karena dari hari ke hari masalah selalu ada, perlukah pabrik beroperasi pada hari Minggu dengan upah buruh ekstra, dalam rangka memenuhi pesanan pembeli secara cepat atau karena ada kelambatan dalam memenuhi beberapa pesanan atau karena adanya suatu perusahaan penjualan besar telah menyanggupi untuk menyalurkan produk tersebut dengan cepat? Bagaimana pula, misalnya pertimbangan dalam hal penundaan produksi atau penundaan pada bagian pengapalan?

Bawahan Budiman terdiri dari dua orang yaitu Wakil Direktur Utama yang menangani keuangan dan produksi, seorang manajer riset dan pengembangan, serta 5 orang manajer penjualan yang terdiri dari bidang penjualan eceran dan diskonto, penjualan bagi militer, supermarket, toko

besar, dan penjualan ekspor luar negeri. Di samping itu langsung di bawahnya bekerja seorang asisten penjualan yang mengoordinasikan pekerjaan manajer penjualan serta menangani beberapa rekening yang berada di bawah pengawasan langsung Budiman. Ia juga dibantu oleh seorang asisten riset yang membuat studi tentang kemungkinan untuk membuka pemasaran di kawasan ASEAN. Selain itu, Budiman juga mempunyai seorang sekretaris pribadi.

Secara terinci dapat disebutkan jadwal kegiatan Budiman sehari-hari pada umumnya sebagai berikut.

Waktu	Kegiatan
Pukul 05.10 – 07.10	Bekerja di rumah, terutama untuk menyusun artikel ilmiah yang akan dipublikasikan atau dipresentasikan dan bahan untuk kuliah.
Pukul 07.10 – 08.00	Olah raga dan makan pagi.
Pukul 08.05	Tiba di kantor.
Pukul 08.05 - 08.30	Dengan sekretaris pribadi membicarakan rencana kerja harian, kemudian mendisposisikan surat-surat untuk pekerjaan-pekerjaan yang mesti dikerjakan dan yang dilanjutkan ke bawahannya.
Pukul 08.30 – 08.45	Menerima laporan asisten penjualan tentang perkembangan dan pembeli yang menunggak pembayaran, serta mendengarkan pandangan perlu tidaknya penghentian pengiriman produk pada pembeli semacam itu.
Pukul 08.45 - 09.45	Melakukan pertemuan dengan asisten riset untuk laporan dan kemungkinan pemasaran bagi perusahaan.
Pukul 09.45 – 11.45	<p>Pertemuan dengan anggota-anggota pimpinan perusahaan serta ayahnya (Presiden Komisaris) dihadiri pula oleh pimpinan unit yang acara pembicaraannya sebagai berikut.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Perkiraan (<i>forecast</i>) operasi untuk setiap minggu. Forum melihat gambaran perkiraan minggu lalu dan membandingkan dengan pesanan yang terjadi. Demikian pula penjualan nyata dibandingkan dengan periode sebelumnya serta perkiraan produksi dibandingkan dengan produksi yang terjadi, demikian pula dengan persediaan. Ini semua dalam rangka untuk <i>forecast</i> serta produksi selanjutnya.</li> <li>2) Membahas usul mempekerjakan konsultan dari luar untuk mengembangkan sistem pengawasan <i>inventory</i> (pengawasan terhadap persediaan barang), pengapalan dan <i>processing</i> pesanan, perencanaan produksi dan <i>raw material</i></li> </ol>

	<p><i>procurement</i> (bahan baku yang diperlukan).</p> <p>3) Membicarakan pekerjaan dari agen pembelian (pembelian sekarang dipecah dalam beberapa pelaksanaan yang berbeda).</p> <p>4) Membicarakan tentang kebijaksanaan yang akan diambil berhubungan dengan kenaikan harga.</p> <p>5) Membicarakan persediaan suatu jenis barang.</p> <p>6) Membahas persoalan biaya menyangkut hal-hal detil di bidang anggaran (<i>budget</i>).</p>
Pukul 11.45 – 12.15	Diskusi dengan manajer iklan tentang <i>copy</i> iklan yang direncanakan, juga diskusi dengan asisten penjualan tentang kemungkinan pemakaian jalan tersebut bagi barang-barang untuk dipasarkan.
Pukul 12.15 – 12.45	Pertemuan tentang perencanaan bangunan baru dengan arsitek, juga hadir para Wakil Direktur Utama produksi dan keuangan serta perwakilan pabrik batu bata. Pertemuan ini memutuskan jenis batu bata yang akan digunakan.
Pukul 12.45 – 13.30	Makan siang, sekaligus menginterview seorang pegawai yang dicalonkan untuk bersekolah di perguruan tinggi.
Pukul 13.30 – 14.30	Diskusi dengan manajer riset dan pengembangan, Wakil Direktur Utama Produksi, dan manajer penjualan eceran tentang kemungkinan suatu produk yang telah disiapkan oleh bagian riset dan pengembangan. Diskusi ditujukan untuk memodifikasi produk dari sudut pandang penjual, produksi, serta analisis biaya. Batas waktu untuk keputusan final bagi masalah ini ditentukan setelah bagian riset dan pengembangan memberikan beberapa contoh (sampel) untuk dicoba di pasaran.
Pukul 14.30 – 15.15	Pertemuan dengan Direktur Utama suatu perusahaan yang menjadi pembeli dari produk perusahaannya untuk penandatanganan kontrak jual beli.
Pukul 15.15 – 15.30	Pertemuan dengan seorang petugas tata kota yang diminta untuk memberikan saran dan gambaran mengenai wilayah di sekitar pabrik.
Pukul 15.30 – 15.45	Diskusi dengan orang tertentu yang tengah melakukan riset tentang suatu alat baru untuk produksi. Idenya timbul dari Budiman, tetapi pengembangannya telah diambil alih oleh profesor dari universitas tempat Budiman turut serta menjadi penasihat universitas tersebut.

Pukul 15.45 – 16.15	Diskusi melalui telepon dengan kantor cabang Jakarta yang melaporkan tentang adanya kontak dan kemungkinan pembelian besar oleh suatu firma di Hongkong.
Pukul 16.15 – 17.15	Pertemuan dengan pembeli dari beberapa toko disertai oleh dua orang asisten. Setelah memperkenalkan para asistennya yang baru, selanjutnya membicarakan soal harga dan syarat penyerahan dengan pembeli.
Pukul 17.15 – 17.45	Pertemuan dengan wakil Direktur Utama bidang keuangan serta bankir dari luar kota untuk membicarakan soal pinjaman jangka pendek dan jangka panjang. Bankir terkesan dengan keadaan perusahaan dan tampaknya bersedia memberikan pinjaman.
Pukul 17.45	Tuan Budiman kembali ke rumah, tanpa membawa pekerjaan apa pun. Kalau pun ada biasanya hanyalah berupa agenda atau laporan singkat sekedar untuk dibaca di rumah setelah ia bangun esok paginya pukul 5.00 pagi

Contoh mengenai kegiatan-kegiatan yang dilakukan Budiman di atas, akan dapat memberikan kejelasan mengenai pekerjaan manajemen dan bukan manajemen yang dihadapi oleh seorang manajer atau pimpinan suatu organisasi dalam kehidupan sehari-hari.

Menurut Handoko (1999) secara keseluruhan seorang manajer memiliki tugas-tugas penting yang menyangkut hal-hal sebagai berikut.

1. Manajer melakukan pekerjaannya dengan dan melalui orang lain (baik bawahan, atasan, dan sesama manajer).
2. Manajer harus menyelaraskan tujuan-tujuan yang mungkin saling bertentangan dan menetapkan prioritas, di mana keputusan sulit harus diambil.
3. Manajer harus bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan apa yang sudah dijalankannya dalam mencapai tujuan.
4. Dalam melakukan fungsinya seorang manajer harus berpikir secara analitis dan konseptual.
5. Manajer adalah seorang mediator, politisi sekaligus diplomat, terutama dalam hal menyelesaikan kondisi-kondisi tertentu, dan ketika melaksanakan fungsi representasi.



## LATIHAN

---

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

- 1) Menurut Anda, apakah Tuan Budiman adalah seorang manajer yang baik? Berikan alasan Anda!
- 2) Fungsi manajemen mana (jika ada!) yang dijalankan Tuan Budiman secara buruk dan fungsi manajemen mana yang dilakukan secara baik?

### *Petunjuk Jawaban Latihan*

- 1) Untuk membantu Anda, silakan pelajari dengan baik bagian awal dari Kegiatan Belajar 3 ini.
- 2) Untuk membantu Anda, silakan pelajari dengan baik bagian akhir dari Kegiatan Belajar 3 ini.



## RANGKUMAN

---

Bagaimana manajer menjalankan fungsinya, tidaklah merupakan suatu yang sama bagi setiap manajer. Semua ini sangat tergantung kepada masing-masing pribadi manajer itu sendiri. Ada manajer yang menghabiskan seluruh waktunya bagi fungsi manajemen, namun tidak sedikit pula yang menjalankan tugas-tugas yang bukan bersifat manajerial. Namun, Robbins dan Coulter menjabarkan beberapa keahlian yang harus dimiliki oleh seorang manajer yang meliputi keahlian: konseptual, komunikasi, efektivitas, dan interpersonal; dan juga menjelaskan tentang hubungan keahlian yang harus dimiliki oleh manajer dengan fungsi manajemen yang diembannya.



**TES FORMATIF 3**

Isilah dengan fungsi-fungsi manajemen yang Anda ketahui di belakang kegiatan yang dilakukan oleh Tuan Budiman selama satu hari di bawah ini!

Waktu	Kegiatan	Fungsi Manajemen
05.10 – 07.10	Bekerja di rumah, menyusun artikel ilmiah yang akan dipublikasikan.	
07.10 – 08.00	Senam dan makan pagi.	
08.05	Tiba di kantor.	
08.05 – 08.30	Dengan sekretaris pribadi mem-bicarakan rencana kerja harian, mendisposisikan surat untuk pekerjaan yang mesti dikerjakan.	
08.30 – 08.45	Laporan asisten penjualan tentang perkembangan, dan pembeli yang menunggak pembayaran serta men-dengarkan pandangan perlu tidaknya penghentian pengiriman produk pada pembeli semacam itu.	
08.45 - 09.45	Pertemuan dengan asisten riset untuk laporan dan kemungkinan pemasaran bagi perusahaan.	
09.45 – 11.45	<p>Pertemuan dengan anggota-anggota pimpinan perusahaan serta ayahnya (Presiden Komisaris) dihadiri pula pimpinan unit yang acaranya sebagai berikut.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Perkiraan (<i>forecast</i>) operasi setiap minggu. Forum melihat gambaran perkiraan minggu lalu dan membandingkan dengan pesanan yang terjadi. Demikian pula penjualan nyata dibandingkan dengan periode sebelumnya serta perkiraan produksi dibandingkan dengan produksi yang terjadi, demikian pula dengan persediaan.</li> <li>2) Membahas usul mempekerjakan konsultan dari luar untuk me-</li> </ol>	

Waktu	Kegiatan	Fungsi Manajemen
	<p>ngembangkan sistem pengawasan <i>inventor</i>.</p> <p>3) Membicarakan pekerjaan dari agen pembelian.</p> <p>4) Membicarakan kebijaksanaan yang akan diambil karena adanya kenaikan harga.</p> <p>5) Membicarakan persediaan jenis barang.</p> <p>6) Membahas persoalan biaya menyangkut detail di bidang anggaran (<i>budget</i>).</p>	
11.45 – 12.15	Diskusi dengan manajer iklan tentang <i>copy</i> iklan yang direncanakan, juga diskusi dengan asisten penjualan tentang kemungkinan pemakaian jalan tersebut.	
12.15 – 12.45	Pertemuan tentang perencanaan bangunan baru dengan arsitek, juga hadir para Wakil Direktur Utama produksi dan keuangan serta per-wakilan pabrik batu bata. Pertemuan ini memutuskan jenis batu bata yang akan digunakan.	
12.45 – 13.30	Makan siang, sekaligus menginterview seorang calon untuk bersekolah di perguruan tinggi.	
13.30 – 14.30	Diskusi dengan manajer riset dan pengembangan, Wakil Direktur Utama Produksi, dan manajer penjualan eceran tentang kemungkinan suatu produk yang telah disiapkan oleh bagian riset dan pengembangan. Diskusi ditujukan untuk modifikasi produk dari sudut penjual, pandangan produksi, serta analisis biaya. Batas waktu untuk keputusan final bagi masalah ini ditentukan setelah bagian riset dan pengembangan memberikan beberapa contoh ( <i>sampel</i> ) untuk dicoba di pasaran.	
14.30 – 15.15	Pertemuan dengan Direktur Utama suatu perusahaan yang menjadi pembeli dari produk	

Waktu	Kegiatan	Fungsi Manajemen
	perusahaannya untuk penandatanganan kontrak jual beli.	
15.15 – 15.30	Pertemuan dengan seorang petugas tata kota untuk memberikan saran dan gambaran wilayah di sekitar pabrik.	
15.30 – 15.45	Diskusi dengan orang tertentu yang tengah melakukan riset tentang suatu alat baru untuk produksi. Idenya timbul dari Tuan Budiman, tetapi pengembangannya telah diambil alih oleh profesor dari universitas tempat Tuan Budiman turut serta menjadi penasihat universitas tersebut.	
15.45 – 16.15	Diskusi melalui telepon dengan kantor cabang Jakarta yang melaporkan tentang adanya kontak dan kemungkinan pembelian besar oleh suatu firma di Hongkong.	
16.15 – 17.15	Pertemuan dengan pembeli dari beberapa toko disertai oleh dua orang asisten. Setelah memperkenalkan para asistennya yang baru, selanjutnya membicarakan soal harga dan syarat penyerahan dengan pembeli.	
17.15 – 17.45	Pertemuan dengan wakil Direktur Utama bidang keuangan serta bankir dari luar kota, membicarakan soal pinjaman jangka pendek dan jangka panjang.	
17.45 – dst.	Tuan Budiman kembali ke rumah, tanpa membawa pekerjaan apa pun. Kalau pun ada hanyalah berupa agenda atau laporan singkat untuk dibaca di rumah setelah ia bangun esok paginya pukul 5.00 pagi.	

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 3 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 3.

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

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 3, terutama bagian yang belum dikuasai.

## Kunci Jawaban Tes Formatif

### *Tes Formatif 1*

- 1) D Karena pekerjaan manajemen terjadi apabila seseorang memimpin sejumlah orang seperti halnya dengan mandor.
- 2) C Karena manajemen sebagai bagian dari praktek sekurang-kurangnya memerlukan suatu pertimbangan dan pikiran yang sehat, tetapi di lain pihak manajemen merupakan suatu pengetahuan yang terus berkembang serta dapat dipelajari untuk dipikirkan dan digunakan.
- 3) C *Planning, Organizing, Staffing, Direction, Control, Innovation, Representation.*
- 4) D *Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting dan Budgeting.*
- 5) A Karena fungsi *budgeting* tidak lain adalah pembuatan rencana anggaran, jadi dapat dikelompokkan dalam fungsi perencanaan.
- 6) C Karena dapat diartikan sebagai pengisian posisi yang lowong.
- 7) C Karena pernyataan pertama salah, bukan fungsi pengawasan, tetapi fungsi pengarahan.
- 8) B Karena kedua pernyataan benar, tetapi tidak memiliki hubungan sebab akibat.
- 9) D Karena ketiga jawaban semuanya benar.
- 10) A Karena hanya jawaban 1 dan 2 yang benar.

### *Tes Formatif 2*

- 1) B Karena peramalan merupakan salah satu bagian dari pengetahuan ekonomi.
- 2) B Karena dalam pengarahan manajer harus tahu keinginan bawahan agar keinginan manajer dapat dilaksanakan sehingga ilmu psikologi sangat diperlukan.
- 3) D Karena sosiologi merupakan ilmu mengenai hubungan yang terjadi di dalam kelompok.
- 4) D Karena pembaruan bukan hanya mendapatkan sesuatu yang baru (*invention*), tetapi dapat juga meniru (*imitation*) sesuatu yang baik bagi organisasinya.
- 5) A Karena komputer berhubungan dengan pengolahan data/informasi.

- 6) A Karena banyak disiplin ilmu yang telah mempersiapkan teori dan teknik yang dapat membantu manajemen.
- 7) A Karena jawaban yang benar adalah no.1 dan no.2.
- 8) D Karena jawaban no.1,2, dan 3 benar semua.
- 9) A Karena pernyataan pertama dan kedua benar, dan pernyataan pertama memiliki hubungan sebab akibat dengan pernyataan kedua.
- 10) B Karena kedua pernyataan benar, tetapi tidak memiliki hubungan sebab akibat.

*Tes Formatif 3*

<b>Waktu</b>	<b>Fungsi Manajemen</b>
05.10 – 7.10	Tidak termasuk dalam salah satu fungsi manajemen
07.10 - 08.00	Tidak termasuk dalam salah satu fungsi manajemen
08.05	Tidak termasuk dalam salah satu fungsi manajemen
08.05 – 08.30	Fungsi Perencanaan
08.30 – 08.45	Fungsi pengawasan dan fungsi perencanaan
08.45 – 09.45	1. Fungsi perencanaan dan pengawasan 2. Fungsi pengadaan staf 3. Fungsi pengawasan 4. Fungsi perencanaan 5. Fungsi pengawasan 6. Fungsi perencanaan
11.45 – 12.15	Fungsi perencanaan
12.15 – 14.45	Fungsi perencanaan dan perwakilan
12.45 – 13.30	Fungsi pengarahan
13.30 – 14.30	Fungsi pembaharuan
14.30 – 15.15	Fungsi perwakilan
15.15 – 15.30	Fungsi pengorganisasian
15.30 – 15.45	Fungsi pembaharuan
15.45 – 16.15	Fungsi pengawasan
16.15 – 17.15	Fungsi perwakilan
17.15 – 17.45	Fungsi perwakilan
17.45 – dst.	Tidak termasuk fungsi manajemen

## Daftar Pustaka

Dale, Ernest (1969) *Management: Theory & Practice*. New York: Mc. Graw Hill Company.

Handoko, H (1999). *Manajemen*. Yogyakarta: BPF – Yogyakarta.

Robbins, P Stephen dan Coulter, M. (2005). *Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Winardi (1970). *Asas-asas Manajemen*. Bandung: Penerbit Alumni.

### Laman

<http://management.about.com/cs/generalmanagement/a/Management101.htm>