

MANAJEMEN DAN KEPEMIMPINAN

Oleh: Paul E. Sudjiman

Abstrak: Manajemen merupakan suatu kegiatan dalam melakukan pekerjaan dengan menggunakan orang lain dalam mencapai suatu tujuan. Keberhasilan suatu organisasi tergantung pada beberapa faktor yang diantaranya adalah kepemimpinan dalam organisasi. Adapun fungsi pimpinan/manajer adalah memberikan motivasi kepada seluruh anggota yang ada dalam organisasi tersebut, dengan demikian dapat diharapkan seluruh anggota organisasi dapat melakukan tugas-tugas nya dengan baik sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Dalam manajemen, manusia adalah yang melaksanakan POSBAMCo atau apa yang disebut dengan: Planning, Organizing, Staffing, Budgeting, Actuating, Monitoring, and Corecting. Faktor lain yang penting dalam kepemimpinan adalah harus disadari bahwa kepemimpinan merupakan suatu himpunan kualitas moral, kualitas intelektual, dan pengetahuan kemanusiaan seseorang, yang memberikan suatu kemungkinan untuk menggerakkan orang lain guna melaksanakan tugas yang diberikan.

Dengan demikian manajemen dan kepemimpinan adalah merupakan suatu unsur yang tidak dapat dipisahkan. Kepemimpinan yang baik dan sukses akan dapat membuat proses manajemen berjalan dengan lancar tanpa adanya hambatan yang berarti.

Katakunci: POSBAMCo; Planning, Organizing, Staffing, Budgeting, Actuating, Monitoring, and Corecting

I. PENDAHULUAN

1. Umum – Klasik : Manajemen adalah kegiatan melakukan pekerjaan dengan menggunakan orang lain atau “to get things done through other people” (Terry).

2. Ilmiah – Modern : Manajemen adalah suatu himpunan proses untuk merubah sumber daya (masukan) menjadi hasil (keluaran) yang berguna, secara efisien dan ekonomik.

PROSES MANAJEMEN

1. Perencanaan (Planning)

- Menentukan tujuan atau hasil yang ingin dicapai.
- Menentukan cara bertindak (CB) atau cara-cara bertindak untuk mencapai tujuan tersebut.
- Menentukan kebutuhan sumber-daya untuk mendukung CB.

2. Implementasi (Mempersiapkan segala sesuatunya untuk bertindak = to make something work) :

a) Mengorganisasikan (organizing)

Organisasi adalah himpunan tugas (responsibility), wewenang (authority) dan pertanggungjawaban (accountability) manusia beserta interaksinya dan sumber-daya lain untuk mencapai tujuan yang telah digariskan.

Organisasi memunyai tiga aspek: 3C

- Isi (Content)
 - mission (tugas)
 - fungsi

- strategi
- . Wadah (contour)
 - atribut
 - struktur hubungan-hubungan
- . Tata-laku (conduct)
 - 1) Administrasi mikro
 - tata perkantoran
 - urusan dalam
 - keuangan
 - 2) Administrasi makro
 - system perencanaan, program dan anggaran (SPPA)
 - sistem pengendalian atau pengawasan.

“Pada umumnya” organisasi mempunyai staf dan lini. Staf adalah sekelompok orang yang membantu kepala organisasi sedang lini adalah pelaksana lapangan. Pada hakekatnya staf bertugas merencanakan dan mengendalikan, sedang lini bertugas mengimplementasi dan melaksanakan. Gabungan staf dengan lini biasanya disebut *direktorium*.

b) Mengisi personil (Staffing)

Dari segi kualifikasinya, personil organisasi dapat dibedakan dua kategori, yaitu personil tingkat atas dan personil tingkat bawah.

Kualifikasi untuk personil tingkat atas:

- need for achievement : n – ach
- Motivasi need for affiliation : n – aff
- need for power : n – pow
- Aptitude (bakat ilmiah)
- Intelektualitas (kadar pengetahuan)
- Mode of thought (pola pikir)

Kualifikasi untuk personil tingkat bawah:

- kadar kognitif (penghayatan akan tugasnya)
- kadar afektif (kecintaan akan tugasnya)
- kadar motorik (ketrampilan fisik)

Menggunakan personil ada dua cara, yaitu:

- Menggunakan human relations model
Mengajak anggota-anggota organisasi untuk bersama-sama memikirkan dan memecahkan persoalan organisasi, tetapi hanya sekedar untuk memuaskan mereka, bahwa mereka banyak ikut memecahkan persoalan organisasi.
- Dengan human resources model
Mengajak anggota-anggota organisasi untuk bersama-sama memikirkan dan memecahkan organisasi guna memperkokoh jawaban terhadap persoalan tersebut.

c) Menganggarkan kebutuhan organisasi (Budgeting)

Ini meliputi kegiatan untuk memperkirakan konsekuensi sumber-daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan tertentu.

3. Pelaksanaan (Actuating)

Dalam pelaksanaan ini anggota-anggota organisasi digerakkan dan diarahkan interaksinya beserta sumber dayanya untuk mencapai tujuan yang telah digariskan.

4. Pengendalian (Controlling)

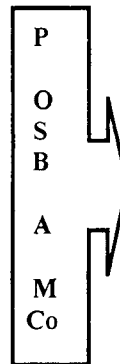
Pengendalian adalah suatu proses untuk secara dini mengetahui penyimpangan kegiatan mencapai tujuan dan mengadakan tindakan korektif seperlunya.

Jadi pengendalian terdiri dari kegiatan-kegiatan:

- memantau (monitoring)
- koreksi (correcting)

Jadi singkatnya proses-proses manajemen adalah:

- 1) Planning
- 2) Implementasi:
 - Organizing
 - Staffing
 - Budgeting
- 3) Pelaksanaan:
 - Actuating
- 4) Pengendalian:
 - Monitoring
 - Correcting



Akronim
POSBAMCo

Akronim ini dapat juga diambil dari keempat proses utama, yaitu PIAC atau Planning, Implementasi, Actuating, Controlling.

II. PEMBAHASAN

Keberhasilan dari suatu organisasi tergantung pada beberapa faktor. Faktor yang penting adalah dampak dari Pimpinan dalam organisasi itu.

Semua manager adalah pimpinan karena mereka memengaruhi orang lain dalam organisasi. Dari uraian di atas, majka pemimpin dapat diartikan:

“Sebagai seni atau proses untuk memengaruhi dan mengarahkan orang lain agar mereka mau berusaha untuk mencapai tujuan yang hendak dicapai oleh kelompok/organisasi.”

Dari pengertian tersebut, tampak bahwa seorang pemimpin bertugas mendorong bawahannya untuk mencapai tujuan. Jadi memimpin itu melibatkan kemampuan seseorang untuk memengaruhi orang lain. Oleh sebab itu, seorang manager harus memotivasi bawahannya agar mereka mau melaksanakan tugasnya dengan baik.

MOTIVASI:

Istilah motivasi mencakup dua pengertian:

- 1) Suatu aktivitas yang dilaksanakan oleh para Manajer.
- 2) Suatu dorongan psikis dari dalam diri seseorang yang menyebabkan ia berperilaku secara tertentu, terutama di dalam suatu lingkungan pekerjaan.

Memotivasi berarti tindakan dari seseorang yang ingin memengaruhi orang lain untuk berperilaku secara tertentu. Jika digunakan dalam konteks ini, maka motivasi

menjelaskan suatu aktivitas manajemen, atau sesuatu yang dilakukan seorang manajer untuk membujuk / memengaruhi bawahannya untuk bertindak secara organisatoris dengan cara tertentu untuk memberikan hasil yang optimal / efektif.

Model-model Motivasi:

a) Model Tradisional

F. Taylor & Mazhab berpendapat bahwa aspek yang penting dari tugas manajer adalah memastikan bahwa para pekerja menjalankan tugas mereka yang berulang-ulang dan (membosankan) dengan cara yang paling efisien.

*dengan menggunakan system insentif, manajer dapat memotivasi bawahannya.

Misalnya: makin banyak yang diproduksi maka makin besar penghasilannya.

Dalam banyak situasi pendekatan ini efektif dan dengan meningkatnya efisiensi, maka lebih sedikit pekerja yang dibutuhkan untuk tugas tertentu.

b) Model Hubungan Manusia (Human Relation Model)

Elton Mayo, dan peneliti hubungan manusia lainnya menemukan bahwa (kontak-kontak social) yang dilakukan oleh para karyawan pada waktu kerja juga penting dan bahwa tugas yang membosankan dan berulang secara sendirinya merupakan faktor dalam mengurangi motivasi.

Mayo percaya bahwa: Manajer dapat memotivasi bawahannya dengan mengakui kebutuhan sosial bawahannya dan membuat mereka berguna dan penting.

Akibatnya: karyawan mendapat beberapa kebebasan untuk membuat keputusan dalam pekerjaan.

Pada model Human relation ini, para pekerja diharapkan untuk tetap menerima kekuasaan manajemen karena para supervisor memberi perhatian kepada mereka dan memperhatikan hubungan mereka.

Namun, tujuan dari para manajer tetap sama, yaitu agar para pekerja menerima situasi kerja seperti yang ditentukan oleh para manajer.

c) Model Sumber Daya Manusia (Human Resources Model)

Perintis model Sumber Daya Manusia adalah Mc Gregor dan Maslow.

Menurut mereka, karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, bukan hanya uang, atau keinginan akan kepuasan, tetapi juga kebutuhan akan pencapaian dan pekerjaan yang berarti.

Mereka mengatakan bahwa karyawan cenderung memperoleh kepuasan dari prestasi yang baik.

Dalam model ini, manager harus membagi tanggung jawab untuk mencapai sasaran organisasi dan perorangan dengan masing-masing orang berkontribusi atas dasar minat dan kemampuan.

KEPEMIMPINAN / LEADERSHIP

Kepemimpinan merupakan aspek penting bagi seorang pemimpin. Sebab seorang pemimpin harus berperan sebagai organisator kelompoknya untuk mencapai tujuan yang telah digariskan.

Contoh:

Pemimpin sebuah orkes musik yang disebut konduktor, berfungsi untuk menghasilkan nada yang selaras dari berbagai alat musik. Jadi mutu suatu kelompok orkes masih banyak ditentukan oleh konduktornya.

Fungsi-fungsi utama Pemimpin:

- 1) Fungsi pemecahan masalah.
Fungsi ini berhubungan dengan tugas seorang pemimpin, dengan pekerjaannya, yang mencakup memberikan jalan keluar dari suatu masalah, memberikan pendapat dari informasi.
- 2) Fungsi Sosial
Fungsi ini berhubungan dengan kehidupan kelompoknya, yang mencakup mendorong anggota kelompok untuk mencapai tujuan dan menjaga suasana kelompok.

Gaya-gaya kepemimpinan

Menurut Stoner ada dua gaya kepemimpinan yang biasanya digunakan oleh seorang pemimpin dalam mengarahkan / memengaruhi bawahannya, yaitu:

- a) Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas.
Dalam gaya ini, seorang manajer akan mengarahkan dan mengawasi bawahannya agar bekerja sesuai dengan yang diharapkan manajer. Manajer dengan gaya ini, lebih mengutamakan keberhasilan dari pekerjaan yang hendak dicapai daripada perkembangan kemampuan bawahannya.
- b) Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pekerja
Manajer dengan gaya tersebut berusaha mendorong dan memotivasi pekerjaannya untuk bekerja dengan baik. Mereka mengikutsertakan pekerjaannya dalam mengambil suatu keputusan yang menyangkut tugas.

Dengan demikian, hubungan pimpinan dan bawahan dapat menjadi akrab, saling percaya dan saling menghargai.

Menurut Koontz, O'Donnel, gaya kepemimpinan dapat digolongkan berdasarkan cara pemimpin menggunakan kekuasaannya dimana terdapat tiga gaya kepemimpinan dasar, yaitu:

- 1) **OTOKRATIK**
Pemimpin dipandang sebagai orang yang memberi perintah dan yang dapat menurut. Keputusan ada di tangan pemimpin.
- 2) **DEMOKRATIK /PARTISIPATIF**
Pemimpin dipandang sebagai orang yang tidak akan melakukan suatu kegiatan tanpa mengkonsultasikan terlebih dahulu pada bawahan. Jadi, pemimpin mewngikutsertakan pendapat bawahannya, sebelum mengambil suatu keputusan.
- 3) **FREE REIN**
Pemimpin hanya menggunakan sedikit kekuasaan saja, dan memberi banyak kebebasan kepada bawahan untuk melakukan kegiatan.
Jadi, pemimpin dengan gaya ini memberi keleluasaan kepada bawahannya untuk menentukan tujuan perusahaan dan cara untuk mencapainya.
Pemimpin hanya berfungsi sebagai fasilitator melalui pemberian informasi dan sebagai orang yang berhubungan dengan kelompok lain.
Seorang pemimpin yang efektif tidak ditentukan oleh gaya kepemimpinan yang digunakan dalam memimpin kelompok.
Tetapi tergantung pada cara menerapkan gaya kepemimpinannya pada situasi darurat.

Misalnya: Seorang pemimpin pemadam kebakaran, tidak mungkin harus mengadakan rapat dahulu dengan bawahannya untuk memadamkan api.

Sebaliknya, seorang pemimpin lembaga penelitian akan memberikan kebebasan kepada peneliti-peneliti untuk melakukan eksperimen, tetapi ia juga harus menjadi otokratik karena ia menuntut penelitiannya. Misalnya untuk tidak sembarangan menggunakan bahan kimia yang berbahaya.

PRINSIP KEPEMIMPINAN NEMOTO

Masao Nemoto, Direktur pelaksana Toyota, mempelopori banyak usaha untuk mengembangkan pengendalian mutu terpadu dan produksi tepat waktu (Just in time production) di perusahaannya. Beliau banyak menemukan banyak manajer sering mempunyai gaya pribadi yang bertentangan dengan tujuan pengendalian kualitas dan menyulitkan gugus kendali mutu berprestasi. Untuk mengatasi hal ini, beliau menuliskan prinsip-prinsip manajemennya dan membagikannya kepada teman-teman pada waktu mereka memperoleh suatu posisi baru.

Prinsip-prinsip tersebut:

- 1) Perbaikan setelah perbaikan (Improvement after improvement). Manajer harus melihat secara terus-menerus cara-cara untuk memperbaiki bawahannya, kemajuan adalah suatu proses yang lambat yang incremental. Manajer harus menciptakan suatu atmosfer yang mendatangkan / menghasilkan perbaikan oleh orang lain.
- 2) Koordinasi antar bagian (Coordination between Division). Manajer dari divisi individual, bagian-bagian, atau anak perusahaan harus membagi tanggung jawab. Nemoto menawarkan sarannya kepada manajer: "Salah satu fungsi yang paling penting dari seorang manajer divisi adalah memperbaiki koordinasi antara divisinya dengan divisi lain. Apabila Anda tidak dapat menangani tugas ini, silakan pergi bekerja untuk perusahaan Amerika." Suatu akibat yang wajar dari ini adalah bahwa manajemen yang lebih tinggi tidak harus menugaskan pekerjaan penting hanya kepada suatu divisi saja.
- 3) Setiap orang berbicara (Everyone speaks). Peraturan ini memandu penyelia (supervisor) dan gugus kendali mutu di Toyota, memastikan partisipasi dan proses belajar semua anggota. Ia juga telah digeneralisasikan ke semua pertemuan dan proses perencanaan tahunan. Dengan mendengarkan pandangan setiap orang, manajemen yang lebih tinggi dapat membuat rencana yang realistis yang dapat mendukung mereka yang mesti menerapkan rencana tersebut yang merupakan suatu unsur penting dalam program kualitas.
- 4) Jangan mencaci-maki (don't scold) Ini adalah konsep yang asing bagi manajer. Di Toyota, kebijakan untuk atasan adalah menghindari pemberian kritik-kritik dan mengancam dengan hukuman apabila suatu kesalahan dibuat. Ini adalah satu-satunya jalan untuk memastikan bahwa kesalahan-kesalahan akan segera dilaporkan dan dengan demikian penyebab kesalahan (dalam kebijakan dan proses) dapat diidentifikasi dan diperbaiki. Menyalahkan si pelapor kesalahan sudah jelas mengurangi semangat untuk melaporkan kesalahan dan membuat kesalahan lebih sulit ditemukan. Akan tetapi adalah sulit melatih manajer untuk pendekatan ini.
- 5) Yakinkan orang lain mengerti pekerjaan Anda (Make sure others understand your work) Suatu penekanan pada keterampilan mengajar dan presentasi adalah sangat penting karena keperluan kolaborasi / kerjasama. Di Toyota, manajer diharapkan

mengembangkan keterampilan presentasi mereka dari mengajar teman kerja tentang pekerjaan agar kerjasama dapat lebih baik dan efektif.

- 6) Kirim karyawan yang terbaik keluar untuk rotasi (Send the best employees out for rotation)
Toyota mempunyai suatu kebijakan rotasi untuk melatih karyawan. Manajer mempunyai tendensi yang kuat untuk mempertahankan karyawan mereka yang terbaik.
- 7) Suatu perintah tanpa batas waktu adalah bukan suatu perintah (A command without a deadline is not a command)
Peraturannya adalah untuk memastikan manajer selalu memberikan suatu batas waktu (deadline) atau daftar pekerjaan. Karyawan diinstruksikan untuk mengabaikan permintaan-permintaan yang tidak berhubungan dengan "dead line". Rasionalisasi adalah tanpa suatu dead line, pekerjaan tidak akan selesai karena peguluran waktu.
- 8) Latihan merupakan kesempatan yang ideal untuk pelatihan (Rehearsal is an ideal occasion for training)
Manajer dan penyelia memberikan beberapa presentasi dan laporan. Dalam program gugus kendali mutu, sering terdapat laporan kemajuan pekerjaan. Nemoto mendorong manajer memfokus pada laporan dan presentasi yang berulang. Waktu latihan digunakan untuk mengajarkan keterampilan presentasi dan mengeksplorasi masalah atau kekurangan pengertian dari topik. Karena ia tidak formal, waktu latihan lebih baik untuk tujuan belajar.
- 9) Inspeksi adalah suatu kegagalan apabila manajemen puncak tidak mengambil tindakan (Inspection is a failure unless top management takes action)
Ide di belakang ini adalah bahwa manajemen harus menentukan tindakan perbaikan khusus, apabila suatu masalah diamati atau dilaporkan. Mendelegasikan pekerjaan (misalnya dengan mengatakan "Betulkan" atau "kerjakan yang baik untuk mengetahui masalah ini") adalah tidak efektif. Akibatnya adalah kegagalan mengambil setiap tindakan pada saat suatu masalah didefinisikan.
- 10) Tanyakan kepada bawahan, "apa yang dapat saya kerjakan untuk anda?" ("Ask subordinates, "What can I do for you?")
Di Toyota, hal ini disebut "menciptakan suatu kesempatan agar manajemen puncak dapat emndengarkannya." Pada tahun pertama dari program pengendalian mutu, manajer mengadakan pertemuan, dan setiap karyawan melaporkan secara singkat kemajuan kerja mereka kepada manajer.

Ada tiga peraturan yang menuntun pertemuan informal ini, yaitu:

- a) Jangan menunda pertemuan karena bawahan akan berfikir proyek mereka tidak diperhatikan secara sungguh-sungguh.
- b) Dengarkanlah terhadap kemajuan kerja, tidak hanya penyelesaiannya, karena gugus kendali mutu mementingkan proses.
- c) Tanyakanlah kepada presentator apakah anda dapat melakukan sesuatu untuk mereka. Kalau mereka meminta bantuan, yakinkan bahwa permintaan mereka dipenuhi.

Filosofi ini dapat digeneralisasi apabila manajemen puncak merasa: ingin membantu mengatasi masalah, karyawan akan lebih optimis tentang memecahkan suatu masalah dan dapat melaksanakan tujuan manajemen dengan lebih sungguh-sungguh.

III. KESIMPULAN

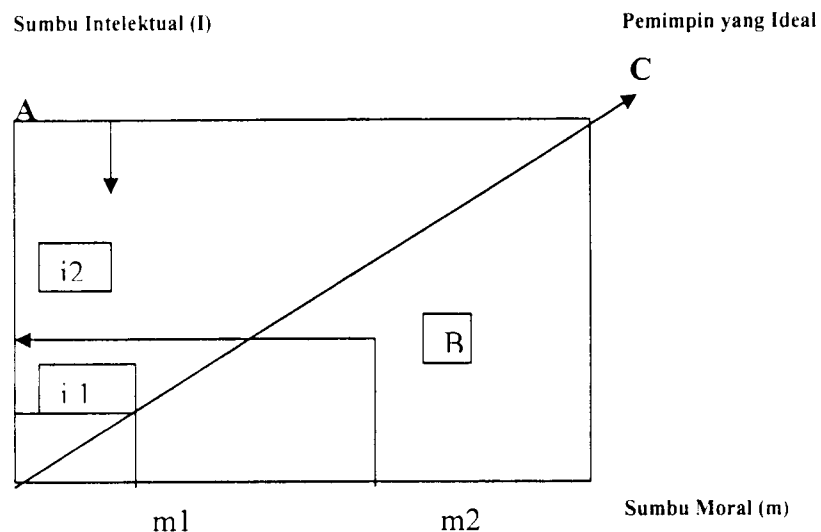
Dalam manajemen, pada hakekatnya manusialah yang melaksanakan POSBAMCo. Manusia harus digerakkan atau dimotivasi agar mau melaksanakan POSBAMCo dengan baik. Kadar untuk memotivasi para anggota organisasi tersebut dinamakan kepemimpinan. Kepemimpinan adalah suatu himpunan kualitas moral, kualitas intelektual dan pengetahuan kemanusiaan seseorang, yang memungkinkannya untuk menggerakkan orang lain guna melaksanakan tugas yang diberikan.

Dengan demikian, manajemen dan kepemimpinan merupakan dua sisi dari satu mata uang yang dapat mendinamikkan organisasi guna melaksanakan tugas pokoknya.

Kepemimpinan yang baik akan dapat membuat proses manajemen berlangsung dengan baik.

Untuk itu kepemimpinan perlu memiliki dua dimensi, yaitu:

- Dimensi (ukuran) moral
 - strength of will
 - emotional stability
- Dimensi Intelektual
 - strategic vision
 - sharp in perception
 - analytical ability
 - decision-making power dalam suasana:
 - * pasti decision variables pasti
 decision environment pasti
 - * risiko decision variables pasti
 decision environment kira-kira (probabilistik)
 - * ketidak-pastian:
 - decision variables tidak pasti
 - decision environment tidak pasti daerah tipe pemimpin inovator (kadar intelektual lebih besar dari kadar moral)



Dari gambar dapat disimpulkan ada dua tipe pokok pemimpin:

- 1) Tipe pemimpin inovator: kadar intelektualnya lebih besar dari kadar moralnya.
- 2) Tipe pemimpin motivator: kadar moralnya lebih menonjol daripada kadar intelektualnya.

Dalam tiap golongan tipe tersebut terdapat pelbagai kombinasi antara kadar intelektual dan kadar moral. Misalnya pemimpin tipe A (dalam gambar), mempunyai kadar intelektual I, dan kadar moral m1, dimana i1, lebih besar daripada m1. Pemimpin tipe A tersebut dalam penjoelannya banyak membawa anak buahnya untuk menemukan cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya.

Selanjutnya pemimpin tipe B mempunyai kadar intelektual i2 dan kadar moral m2 dimana lebih besar daripada i2. Pemimpin tipe B tersebut dalam penonjolannya banyak mendorong anak buahnya untuk mempunyai tekad yang kuat dalam melaksanakan tugasnya walaupun banyak menghadapi tantangan.

Pemimpin yang ideal adalah pemimpin yang kadar intelektualnya sama dengan kadar moralnya. Garis OC adalah tempat kedudukan pemimpin yang ideal

Paul E. Sudjiman Ph.D., MBA
Adalah Dosen Tetap dan Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Advent Indonesia, Bandung

DAFTAR PUSTAKA

Amirulah, Budiono, Pengantar Manajemen, Cetakan kedua, Graha Ilmu 2004.

Kleiman, Lawrence S., Human Resource Management, South Western College Publishing, 2nd Edition. 2000.

Malayu, Hasibuan. Organisasi dan Motivasi. Jakarta: Bumi Aksara, 1996.

Robbins, Coulter, Manajemen, Prentice Hall-Index Edisi ke Tujuh 2004.

World Executive Digest. February 1992 and March 1991.