**BAB II**

**TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN**

* 1. **Landasan Teoritis**

Tinjauan pustaka pada penelitian tentang basis nilai dalam proses penciptaan dan pengelolaan serta praktek manajemen berbasis nilai dimulai dari landasan teori umum (*Grand Theory*)yakni ilmu Manajemen (*Management*) dan Teori Organisasi (*Organizational Theory*) yang memiliki keterkaitan dengan teori antara (*midle range Theory)* yang terdiri dari Manajemen Sumber Daya Manusia (*Human resources management*), Perilaku Organisasi (*Organizational Behavior*) dan Manajemen Stratejik *(Strategic management). Middle Range Theory* tersebut merupakan induk keilmuan dari teori aplikasi (*applied theory)* yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu manajemen berbasis nilai *(value based management)* dan manajemen berbasis nilai pada lembaga publik non profit yang membahas tentang proses penciptaan nilai (*value creation*), dan proses pengelolaan nilai (*Value management)* sebagai dua tahapan utama dalam praktik manajemen berbasis nilai.

Keterkaitan masing masing teori dalam penelitian ini digambarkan dalam bagan berikut:

Bagan 2.1: *Landasan Teori Penelitian*

**Midle Range Theory**

**Manajemen Sumber Daya Manusia, Perilaku Organisasi, dan Manajemen Stratejik**

Dessler (2011), Pearce and Robinson (2009), Michael E. Porter (2008), Stephen P. Robbins (2010), Charles W.L. Hill and Gareth R. Jones (2003)

**Grand Theory**

**Ilmu Manajemen (*Management*), Teori Organisasi (*Organizational Theory*)**

Dessler (2011), Pearce and Robinson (2009), Ricky W. Griffin (2012), Armstrong (2009), Stephen P. Robbins (2010)

**Substance Theory**

**Praktik Manajemen Berbasis Nilai di Binus University**

**Manajemen Berbasis Nilai**

Stephen O’Byrne (2000), S. David Young (2001)

S. S. Iyer (2003), Totanan (2004), Michael E. Porter (2008), Edward L. Melnick (2007)

**Penciptaan Nilai (*Value Creation*)**

**Pengelolaan Nilai (*Value Management*)**

* + 1. **Ilmu Manajemen**

Manajemen pada dasarnya belum memiliki definisi yang baku dan tetap serta disetujui secara universal. Meskipun demikian, istilah manajemen ini diartikan dalam definisi yang memiliki pokok pengertian yang sama dengan lainnya, terdapat beberapa penambahan dan pengurangan. Sebagai contoh, Mary Parker Follet, mendefinisikan manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Sementara Ricky W. Griffin mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran *(goals*) secara efektif dan efesien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal. Perbedaan penafsiran kata manajemen ini hanya pada keluasan definisi semata, sedangkan substansinya adalah sama, yaitu bagaimana mengatur atau mengelola sesuatu agar berjalan atau mencapai tujuan yang diharapkan dengan cara yang ditetapkan sedemikian rupa.

Dalam sejarahnya, akar kata manajemen mungkin berasal dari [bahasa Italia](http://id.wikipedia.org/wiki/Bahasa_Italia) (1561) *maneggiare* yang berarti “mengendalikan,” terutamanya “mengendalikan kuda” yang berasal dari bahasa latin *manus* yang berati “tangan.” Kata ini mendapat pengaruh dari bahasa Perancis *manège* yang berarti “kepemilikan kuda” (yang berasal dari Bahasa Inggris yang berarti seni mengendalikan kuda). Sebagian ahli manajemen juga merujuk istilah manajemen ini dari bahasa Perancis kuno *ménagement*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Namun, sebagian yang lain menganggap bahwa [bahasa Prancis](http://id.wikipedia.org/wiki/Bahasa_Prancis) tentang manajemen tersebut mengadopsinya dari bahasa Inggris menjadi *ménagement*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur dan diambil dari bahasa Italia. Dari sinilah, istilah manajemen kemudian diacukan pada kata "*to manage"* dalambahasa Inggris yang berarti mengatur, mengurus atau mengelola.

Seperti yang terjadi pada banyak bidang studi lainnya yang menyangkut masalah manusia (*human*)*,* maka manajemen tergolong yang sulit didefinisikan. Berikut adalah beberapa definisi para ahli tentang manajemen yang bisa dirujuk:

1. Mary Parker Follett

*Management is the art of getting things done through people*. Manajemen merupakan seni dalam mencapai tujuan melalui orang lain. Definisi ini mengandung arti bahwa mereka yang melakukan praktik manajemen, atau secara sederhana seorang manajer, sebagaimana laiknya seniman, harus bisa melakukan segenap upaya yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain dan menganggap upaya tersebut sebagai sebuah karya yang harus diselesaikan.

1. James A.F. Stoner

*Management is the process of planning, organizing, leading and controlling the effort of organization member and using all other organizational resources to achieve stated organizational goals.* Manajemen ialah proses perencanaan, organisasi, kepemimpinan dan pengawasan terhadap usaha-usaha anggota organisasi dan penggunaan semua sumber-sumber organisasi lainnya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

1. Luther Gulick

Manajemen menjadi suatu bidang pengetahuan (ilmu) yang secara sistematik berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama.

1. Robert L. Katz

Manajemen merupakan suatu profesi yang menuntut persyaratan tertentu. Seorang manajer harus memiliki tiga keahlian atau kemampuan hakiki, yaitu kompetensi secara konseptual, sosial (hubungan manusiawi), dan teknikal. *Kemampuan konsep* adalah kemampuan untuk berpikir dan menggagas situasi-situasi abstrak, untuk melihat organisasi sebagai suatu kesamaan dan hubungan di antara sub-sub unit, dan untuk menggambarkan bagaimana organisasi dapat masuk dalam suatu lingkungan. Kemampuan ini dimiliki oleh manajemen puncak. *Kemampuan sosial* (hubungan antar individu)adalah kemampuan untuk bekerja dengan baik bersama orang lain, baik secara individual maupun dalam suatu kelompok. Kemampuan ini dimiliki oleh manajemen menengah. *Kemampuan teknikal* mencakup pengetahuan dan keahlian dalam bidang khusus tertentu, misalnya rekayasa, keuangan, produksi, dan komputer. Kemampuan ini dimiliki oleh manajemen tingkat rendah.

Keempat definisi di atas mencerminkan kecairan definisi dari manajemen itu sendiri. Tidak ada definisi yang baku yang disetujui secara universal oleh para ahli tentang manajemen. Follet misalnya menyebutkan manajemen sebagai seni (kiat), Stoner mengatakan manajemen sebagai sebuah proses, Gulick memandang manajemen sebagai ilmu, sedangkan manajemen menurut Kats sebagai sebuah profesi. Dengan demikian, manajemen bisa saja dianggap sebagai bidang yang cukup luas ataupun sempit tergantung pada definisi mana yang akan kita gunakan.

Mengartikan manajemen sebagai sebuah seni mengindikasikan bahwa dibutuhkan suatu keterampilan khusus untuk melakukannya, sehingga keterampilan perlu dikembangkan melalui pelatihan manajemen, seperti halnya seniman. Hal yang serupa juga dikatakan oleh Henry M. Botinger, bahwa manajemen sebagai suatu seni membutuhkan tiga unsur, yaitu: pandangan, pengetahuan teknis, dan komunikasi. Meskipun banyak aspek manajemen telah menjadi ilmiah, akan tetapi masih banyak unsur-unsur manajemen yang tetap merupakan kiat tersendiri bagi seorang manajer, misalnya menyangkut perilaku hubungan antarmanusia atau kemampuan interpersonal.

Sebagai sebuah seni, manajemen berarti kemampuan yang tidak saja didapatkan melalui pelatihan terus-menerus, tapi juga membutuhkan bakat tersendiri. Oleh karena itu, seni mengatur, mengelola, ataupun memimpin terkadang tidak dimiliki oleh setiap orang. Meskipun dalam beberapa kasus, banyak juga yang memiliki kemampuan tersebut karena terus ditempa di lapangan dalam praktik nyata. Hal inilah yang membuat manajemen menjadi sangat menarik, karena bagaimanapun, mereka yang bergelut di dalamnya pada akhirnya dituntut untuk bisa menyelaraskan segenap fakultas dalam dirinya untuk mencapai keputusan tertentu dalam waktu tertentu.

Manajemen sebagai suatu proses adalah cara sistematis melakukan pekerjaan bagi seorang manajer dengan tidak memperdulikan kecakapan tertentu yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan. Seperti halnya seni, manajemen sebagai proses berarti menekankan pada tindakan yang melibatkan segenap kecakapan dan pertimbangan atas konteks lingkungan di mana praktik manajemen tersebut dijalankan. Tercapai atau tidaknya suatu tujuan sangat bergantung pada tindakan dan jalan yang ditempuh untuk mencapainya. Oleh karena itu, prosesnya menjadi titik tekan utama, bukan pada subjek ataupun tujuannya.

Sedangkan manajemen yang diartikan sebagai ilmu adalah anggapan bahwa manajemen merupakan bidang yang harus dipelajari sebagaimana bidang-bidang keilmuan lainnya. Manajemen memiliki objek studi tersendiri, konsep dan teori, serta paradigma keilmuan yang bisa dikembangkan sebagaimana bidang studi lainnya. berdasarkan kajian tentang manajemen serta teori-teori yang dilahirkan di dalamnya pula, maka dalam praktiknya, seorang manajer dapat mengambil keputusan untuk melakukan tindakan tertentu, pada situasi tertentu, dan mampu memprediksi akibat-akibat dari keputusan yang diambilnya tersebut. Pada titik ini juga, maka dapat dikatakan bahwa manajemen bisa dipelajari dan dipraktikkan oleh semua orang, meskipun tidak memiliki bakat khusus di bidang itu. Selain itu, sebagai suatu bidang ilmu, manajemen dengan sendirinya akan terus berkembang seiring perubahan situasi dan kondisi yang menuntut adanya konsep dan teori-teori baru yang bisa diterapkan pada lingkungan perubahan tersebut.

Sedangkan manajemen yang dipandang sebagai profesi adalah kenyataan bahwa pada saat ini sudah terdapat bagian-bagian khusus dengan label manajemen di perusahaan-perusahaan ataupun organisasi, juga dikarenakan manajemen pada akhirnya identik dengan kata manajer yang sering disederhanakan sebagai pimpinan yang merujuk pada profesi tertentu di sebuah organisasi. Sebagai sebuah profesi, manajemen pada akhirnya menuntut orang yang menjalankannya harus memiliki kompetensi atau tingkat kecakapan tertentu yang dibutuhkan untuk melakukan praktik mengatur tersebut. Dalam perkembangannya, manajemen sebagai profesi ini kemudian melahirkan banyak konsepsi tentang kompetensi apa yang harus dimiliki, kode etik yang harus ditaati, serta perihal-perihal teknis yang berkaitan dengan bagaimana mengambil keputusan, dan lain sebagainya.

Berdasarkan definisi dan kajian singkat di atas, dapat dipahami bahwa manajemen bisa saja sulit untuk diartikan, tapi juga bisa sebaliknya. Kita sendiri bisa mengambil pengertian umum dari penjelasan di atas, bahwa manajemen pada dasarnya bisa diartikan sebagai suatu seni mengatur yang melibatkan proses, cara, dan tindakan tertentu, seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian/pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan secara efesien dan efektif dengan dan melalui orang lain.

Pengertian di atas tentu saja pengertian manajemen secara umum, yang nantinya akan berbeda titik tekan dengan ilmu manajemen. Ilmu manajemen sendiri hampir serupa dengan pengertian manajemen sebagai ilmu, sebagaimana definisi ketiga dari empat definisi sebelumnya. Ilmu manajemen ini adalah suatu bidang studi yang mempelajari tentang cara mengatur orang-orang untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen sebagai suatu bidang ilmu dengan demikian mempunyai ciri-ciri berikut:

1. Adanya kolektivitas atau adanya kelompok manusia, yaitu kelompok yang terdiri atas dua orang atau lebih.
2. Adanya kebersamaan kerja atau kerjasama dari kelompok tersebut.
3. Adanya tindakan atau rangkaian kegiatan yang menjadi proses/usaha dalam mencapai tujuan bersama.
4. Adanya tujuan yang ingin dicapai melalui usaha tersebut.

**Sejarah Perkembangan Manajemen**

Terdapat kesulitan tersendiri ketika melacak bagaimana sejarah awal munculnya manajemen. Meskipun demikian, sebagai suatu cara mengatur dan mengelola tindakan banyak orang untuk mencapai tujuan bisa diperkirakan sudah ada sejak ribuan tahun yang lalu ketika terdapat pembangunan projek tertentu yang melibatkan banyak orang. Misalnya, hal ini dapat dilihat pada pembangunan Piramida di Mesir. Berdasarkan keterangan para sejarahwan, pembangun beberapa Piramida, seperti Piramida Giza, ini melibatkan lebih dari 100.000 orang selama 20 tahun. Projek pembangunan Piramida yang sedemikian megah ini dengan tingkat kesulitan yang tak terkirakan para ahli pada saat ini, tentu tak akan berhasil jika tidak ada seseorang yang memiliki kemampuan untuk merencanakan apa yang harus dilakukan, membuat keputusan, mengambil tindakan, serta mengorganisir banyak orang untuk membangunnya.

Pembangunan Piramida yang sedemikian tentu membutuhkan pengaturan yang penuh ketelitian, baik dalam hal membagi kelompok kerja dan pekerjaan yang harus dilakukan, menyusun waktu kerja, meneliti tingkat dan hasil pekerjaan, dan menegakkan pengendalian tertentu guna menjamin bahwa segala sesuatunya dikerjakan sesuai rencana. Dengan kata lain, Pembangunan piramida ini hanya mungkin terlaksana dengan adanya seseorang yang merencanakan, mengorganisasikan, menggerakan para pekerja, dan mengontrol pembangunannya, atau secara ringkas melakukan praktik manajemen pada zamannya dalam arti tertentu.

Praktik-praktik manajemen lainnya juga dapat disaksikan selama tahun 1400-an di kota [Venesia](http://id.wikipedia.org/wiki/Venesia), [Italia](http://id.wikipedia.org/wiki/Italia), yang ketika itu menjadi pusat perekonomian dan perdagangan di sana. Kota Venesia sendiri dikenal sebagai kota yang berdiri di atas air. Penduduk Venesia mengembangkan bentuk awal perusahaan bisnis dan melakukan banyak kegiatan yang lazim terjadi di organisasi modern saat ini. Sebagai contoh, di gudang senjata Venesia, kapal perang diluncurkan sepanjang kanal dan pada tiap-tiap perhentian, bahan baku dan tali layar ditambahkan ke kapal tersebut. Hal ini mirip dengan model lini perakitan (*assembly line*) yang dikembangkan oleh [Henry Ford](http://id.wikipedia.org/wiki/Henry_Ford) untuk merakit mobil-mobilnya. Selain lini perakitan tersebut, masyarakat Venesia memiliki sistem penyimpanan dan pergudangan untuk memantau isinya, manajemen sumber daya manusia untuk mengelola angkatan kerja, dan sistem akuntansi untuk melacak pendapatan dan biaya.

Pola yang sama juga dapat ditemukan pada projek pembangunan lainnya, seperti bangsa Aztec di Meksiko, kebudayaan bangsa Viking, dan lainnya, meskipun ini berarti menyederhanakan dan mencampuradukkan pengertian manajemen dengan pengertian kepemimpinan dan definisi sederhana tentang pengaturan orang-orang. Dengan demikian, manajemen pada masa ini pada akhirnya hanya harus dipahami sebagai suatu praktik dan cara pengaturan orang-orang yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu, yang bisa dianggap sebagai masa awal adanya manajemen.

Secara lebih sistematis, Daniel Wren (2009), seorang tokoh manajemen membagi evolusi pemikiran manajemen ini dalam empat fase, sebagaimana dijelaskan berikut:

1. Pemikiran awal manajemen

Sebelum abad ke-20, terjadi dua peristiwa penting dalam ilmu manajemen. Peristiwa pertama terjadi pada tahun [1776](http://id.wikipedia.org/wiki/1776), ketika [Adam Smith](http://id.wikipedia.org/wiki/Adam_Smith) menerbitkan sebuah doktrin ekonomi klasik, *The Wealth of Nation*. Dalam bukunya itu, ia mengemukakan keunggulan ekonomis yang akan diperoleh organisasi dari pembagian kerja (*division of labor*), yaitu perincian pekerjaan ke dalam tugas-tugas yang spesifik dan berulang. Dengan menggunakan industri pabrik peniti sebagai contoh, Smith mengatakan bahwa dengan sepuluh orang—masing-masing melakukan pekerjaan khusus—perusahaan peniti dapat menghasilkan kurang lebih 48.000 peniti dalam sehari. Akan tetapi, jika setiap orang bekerja sendiri menyelesaikan tiap-tiap bagian pekerjaan, sudah sangat hebat bila mereka mampu menghasilkan sepuluh peniti sehari. Smith menyimpulkan bahwa pembagian kerja dapat meningkatkan produktivitas dengan: (1) meningkatnya keterampilan dan kecekatan tiap-tiap pekerja, (2) menghemat waktu yang terbuang dalam pergantian tugas, dan (3) menciptakan mesin dan penemuan lain yang dapat menghemat tenaga kerja.

Peristiwa penting kedua yang memengaruhi perkembangan ilmu manajemen adalah [Revolusi Industri](http://id.wikipedia.org/wiki/Revolusi_Industri) di [Inggris](http://id.wikipedia.org/wiki/Inggris). Revolusi Industri menandai dimulainya penggunaan mesin, menggantikan tenaga manusia, yang berakibat pada pindahnya kegiatan produksi dari rumah-rumah menuju tempat khusus yang disebut pabrik. Perpindahan ini mengakibatkan manajer-manajer ketika itu membutuhkan teori yang dapat membantu mereka meramalkan permintaan, memastikan cukupnya persediaan bahan baku, memberikan tugas kepada bawahan, mengarahkan kegiatan sehari-hari, dan lain-lain, sehingga ilmu manajamen mulai dikembangkan oleh para ahli.

1. Era manajemen ilmiah

Era ini ditandai dengan berkembangan perkembangan ilmu manajemen dari kalangan insinyur, seperti [Henry Towne](http://id.wikipedia.org/w/index.php?title=Henry_Towne&action=edit&redlink=1), [Frederick Winslow Taylor](http://id.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor), [Frederick A. Halsey](http://id.wikipedia.org/w/index.php?title=Frederick_A._Halsey&action=edit&redlink=1), dan [Harrington Emerson](http://id.wikipedia.org/w/index.php?title=Harrington_Emerson&action=edit&redlink=1). Manajemen ilmiah, atau dalam bahasa Inggris disebut *scientific management,* dipopulerkan oleh Frederick Winslow Taylor dalam bukunya yang berjudul *Principles of Scientific Management* pada tahun [1911](http://id.wikipedia.org/wiki/1911). Dalam bukunya itu, Taylor mendeskripsikan manajemen ilmiah adalah "penggunaan metode ilmiah untuk menentukan cara terbaik dalam menyelesaikan suatu pekerjaan." Beberapa penulis seperti Stephen Robbins menganggap tahun terbitnya buku ini sebagai tahun lahirya teori manajemen modern.

[Henry Gantt](http://id.wikipedia.org/wiki/Henry_Gantt) yang pernah bekerja bersama Taylor di Midvale Steel Company menggagas ide bahwa seharusnya seorang mandor mampu memberi pendidikan kepada karyawannya untuk bersifat rajin (*industrious*) dan kooperatif. Ia juga mendesain sebuah grafik untuk membantu manajemen yang disebut sebagai [Gantt chart](http://id.wikipedia.org/w/index.php?title=Gantt_chart&action=edit&redlink=1) yang digunakan untuk merancang dan mengontrol pekerjaan.

Manajemen ilmiah kemudian dikembangkan lebih jauh oleh pasangan suami-istri [Frank](http://id.wikipedia.org/w/index.php?title=Frank_Gilbreth&action=edit&redlink=1) dan [Lillian Gilbreth](http://id.wikipedia.org/wiki/Lillian_Gilbreth). Keluarga Gilbreth berhasil menciptakan micromotion yang dapat mencatat setiap gerakan yang dilakukan oleh pekerja dan lamanya waktu yang dihabiskan untuk melakukan setiap gerakan tersebut.

Era ini juga ditandai dengan hadirnya teori administratif, yaitu teori mengenai apa yang dilakukan oleh para manajer dan bagaimana cara membentuk praktik manajemen yang baik. Pada awal abad ke-20, seorang industriawan [Perancis](http://id.wikipedia.org/wiki/Perancis) bernama [Henri Fayol](http://id.wikipedia.org/wiki/Henri_Fayol) mengajukan gagasan lima fungsi utama manajemen: merancang, mengorganisasi, memerintah, mengoordinasi, dan mengendalikan. Gagasan Fayol itu kemudian mulai digunakan sebagai kerangka kerja buku ajar ilmu manajemen pada pertengahan tahun [1950](http://id.wikipedia.org/wiki/1950), dan terus berlangsung hingga sekarang. Selain itu, Henry Fayol juga mengagas [14 prinsip manajemen](http://id.wikipedia.org/wiki/Prinsip_manajemen) yang merupakan dasar-dasar dan nilai yang menjadi inti dari keberhasilan sebuah manajemen.

Sumbangan penting lainnya datang dari [ahli sosiologi](http://id.wikipedia.org/wiki/Sosiologi) [Jerman](http://id.wikipedia.org/wiki/Jerman) [Max Weber](http://id.wikipedia.org/wiki/Max_Weber). Weber menggambarkan suatu tipe ideal organisasi yang disebut sebagai birokrasi—bentuk organisasi yang dicirikan oleh pembagian kerja, hierarki yang didefinisikan dengan jelas, peraturan dan ketetapan yang rinci, dan sejumlah hubungan yang impersonal. Namun, Weber menyadari bahwa bentuk "birokrasi yang ideal" itu tidak ada dalam realita. Dia menggambarkan tipe organisasi tersebut dengan maksud menjadikannya sebagai landasan untuk berteori tentang bagaimana pekerjaan dapat dilakukan dalam kelompok besar. Teorinya tersebut menjadi contoh desain struktural bagi banyak organisasi besar sekarang ini.

Perkembangan selanjutnya terjadi pada tahun [1940-an](http://id.wikipedia.org/wiki/1940-an) ketika [Patrick Blackett](http://id.wikipedia.org/wiki/Patrick_M.S._Blackett,_Baron_Blackett) melahirkan ilmu [riset operasi](http://id.wikipedia.org/wiki/Riset_operasi), yang merupakan kombinasi dari teori statistika dengan teori [mikroekonomi](http://id.wikipedia.org/wiki/Mikroekonomi). Riset operasi, sering dikenal dengan "Sains Manajemen", mencoba pendekatan sains untuk menyelesaikan masalah dalam manajemen, khususnya di bidang [logistik](http://id.wikipedia.org/wiki/Logistik) dan operasi. Pada tahun [1946](http://id.wikipedia.org/wiki/1946), [Peter F. Drucker](http://id.wikipedia.org/wiki/Peter_F._Drucker), yang sering disebut juga sebagai Bapak Ilmu Manajemen, menerbitkan salah satu buku paling awal tentang manajemen terapan, yang berjugul "Konsep Korporasi" (*Concept of the Corporation*). Buku ini muncul atas ide [Alfred Sloan](http://id.wikipedia.org/w/index.php?title=Alfred_Sloan&action=edit&redlink=1) (Chairman dari [General Motors](http://id.wikipedia.org/wiki/General_Motors)) yang menugaskan penelitian tentang [organisasi](http://id.wikipedia.org/wiki/Organisasi).

1. Era manusia sosial

Era manusia sosial ditandai dengan lahirnya mahzab perilaku (behavioral school) dalam pemikiran manajemen di akhir era manajemen ilmiah. Mahzab perilaku tidak mendapatkan pengakuan luas sampai tahun 1930-an. Katalis utama dari kelahiran mahzab perilaku adalah serangkaian studi penelitian yang dikenal sebagai [eksperimen Hawthrone](http://id.wikipedia.org/w/index.php?title=Eksperimen_Hawthrone&action=edit&redlink=1).

Eksperimen Hawthrone dilakukan pada tahun 1920-an hingga 1930-an di Pabrik Hawthrone milik [Western Electric Company Works](http://id.wikipedia.org/w/index.php?title=Western_Electric_Company_Works&action=edit&redlink=1) di Cicero, Illenois. Kajian ini awalnya bertujuan mempelajari pengaruh berbagai macam tingkat penerangan lampu terhadap produktivitas kerja. Hasil kajian mengindikasikan bahwa ternyata insentif seperti jabatan, lama jam kerja, periode istirahat, maupun upah lebih sedikit pengaruhnya terhadap output pekerja dibandingkan dengan tekanan kelompok, penerimaan kelompok, serta rasa aman yang menyertainya. Peneliti menyimpulkan bahwa norma-norma sosial atau standar kelompok merupakan penentu utama perilaku kerja individu.

Kontribusi lainnya datang dari [Mary Parker Follet](http://id.wikipedia.org/wiki/Mary_Parker_Follet). Follett (1868–1933) yang mendapatkan pendidikan di bidang filosofi dan ilmu politik menjadi terkenal setelah menerbitkan buku berjudul *Creative Experience* pada tahun 1924. Follet mengajukan suatu filosifi bisnis yang mengutamakan integrasi sebagai cara untuk mengurangi konflik tanpa [kompromi](http://id.wikipedia.org/w/index.php?title=Kompromi&action=edit&redlink=1) atau [dominasi](http://id.wikipedia.org/wiki/Dominasi). Follet juga percaya bahwa tugas seorang pemimpin adalah untuk menentukan tujuan organisasi dan mengintegrasikannya dengan tujuan individu dan tujuan kelompok. Dengan kata lain, ia berpikir bahwa organisasi harus didasarkan pada etika kelompok daripada individualisme. Dengan demikian, manajer dan karyawan seharusnya memandang diri mereka sebagai mitra, bukan lawan.

Pada tahun 1938, Chester Barnard (1886–1961) menulis buku berjudul *The Functions of the Executive* yang menggambarkan sebuah teori organisasi dalam rangka untuk merangsang orang lain memeriksa sifat sistem koperasi. Dengan melihat perbedaan antara motif pribadi dan organisasi, Barnard juga menjelaskan dikotomi "efektif-efisien". Menurut Barnard, efektivitas berkaitan dengan pencapaian tujuan, dan efisiensi adalah sejauh mana motif-motif individu dapat terpuaskan. Dia memandang organisasi formal sebagai sistem terpadu di mana kerjasama, tujuan bersama, dan komunikasi merupakan elemen universal, sementara pada organisasi informal, komunikasi, kekompakan, dan pemeliharaan perasaan harga diri lebih diutamakan. Barnard juga mengembangkan teori "penerimaan otoritas" didasarkan pada gagasan bahwa bos hanya memiliki kewenangan jika bawahan menerima otoritas itu.

1. Era modern

Era modern ditandai dengan hadirnya konsep [manajemen kualitas total](http://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen_kualitas_total) (*Total Quality Management* atau TQM) di abad ke-20 yang diperkenalkan oleh beberapa guru manajemen, yang paling terkenal di antaranya W. Edwards Deming (1900–1993) and Joseph Juran (lahir 1904).

Edwards Deming, seorang berkebangsaan [Amerika](http://id.wikipedia.org/wiki/Amerika_Serikat), namun dianggap sebagai Bapak [Kontrol Kualitas](http://id.wikipedia.org/w/index.php?title=Kontrol_Kualitas&action=edit&redlink=1) di Jepang. Ia berpendapat bahwa kebanyakan permasalahan dalam kualitas bukan berasal dari kesalahan pekerja, melainkan sistemnya. Ia menekankan pentingnya meningatkan kualitas dengan mengajukan teori lima langkah reaksi berantai. Ia berpendapat bila kualitas dapat ditingkatkan, (1) biaya akan berkurang karena berkurangnya biaya perbaikan, sedikitnya kesalahan, minimnya penundaan, dan pemanfaatan yang lebih baik atas waktu dan material; (2) produktivitas meningkat; (3) market share meningkat karena peningkatan kualitas dan harga; (4) profitabilitas perusahaan peningkat sehingga dapat bertahan dalam bisnis; (5) jumlah pekerjaan meningkat. Deming mengembangkan 14 poin rencana untuk meringkas pengajarannya tentang peningkatan kualitas.

Kontribusi kedua datang dari Joseph Juran. Ia menyatakan bahwa 80 persen cacat produksi biasanya disebabkan oleh faktor-faktor yang sebenarnya dapat dikontrol oleh manajemen. Ia merujuk pada "[prinsip pareto](http://id.wikipedia.org/wiki/Prinsip_pareto)." Dari teorinya, ia mengembangkan trilogi manajemen yang memasukkan perencanaan, kontrol, dan peningkatan kualitas. Juran mengusulkan manajemen untuk memilih satu area yang mengalami kontrol kualitas yang buruk. Area tersebut kemudian dianalisis, kemudian dibuat solusi, dan diimplementasikan.

Meski pembagian yang dilakukan oleh Daniel Wren ini belum mencakup seluruh perkembangan evolusi manajemen, namun ia cukup memberikan gambaran ringkas bahwa manajemen pada dasarnya tidak terlepas dari latar sosio-kultural yang melingkupinya. Ia berkembang seiring perkembangan situasi dan kebutuhan dunia kerja yang sangat dinamis. Manajemen ini bahkan akan terus berhenti berkembang selama seni dan ilmu pengaturan kolektivitas orang-orang dalam mencapai tujuan tertentu masih ada dan diperlukan.

**Fungsi dan Sarana Manajemen**

Sebagaimana dijelaskan sebelumnya, manajemen merupakan suatu bentuk seni dan ilmu tentang bagaimana mengatur, merencanakan, mengorganisir, mengawasi, mengendalikan, dan memimpin orang-orang untuk melakukan upaya tertentu dalam mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien, maka secara lebih rinci berikut akan dijelaskan fungsi-fungsi umum dari manajemen itu sendiri, yaitu:

1. *Perencanaan*, adalah proses pemikiran kegiatan-kegiatan sebelum dilaksanakan dengan melibatkan beberapa metoda, logika, bukan hanya sekedar dugaan atau firasat melainkan pengambilan keputusan secara ilmiah. Hal ini dilakukan untuk mengkaji kekuatan dan kelemahan organisasi, menentukan kesempatan dan ancaman, menetapkan strategi, kebijakan, adn program.
2. *Pengorganisasian,* adalah proses mengkoordinasikan sumber-sumber daya (*resources*)meliputi manusia, peralatan, bahan, uang, dan waktu. Proses ini merupakan aktivitas yang paling menentukan dalam keefektifan pencapaian tujuan organisasi. Pada tahap ini dilakukan penentuan fungsi, hubungan, dan struktur. Fungsi berupa tugas-tugas yang dibagi dalam bentuk garis, staf, dan fungsional. Hubungan meliputi tanggung jawab dan wewenang. Sedangkan struktur terbagi menjadi bentuk vertikal atau horizontal.
3. *Pengendalian,* merupakan proses yang mencakup pemberian arahan, prosedur kerja bagi karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan cara yang paling baik, serta menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi terlaksananya aktivitas yang telah ditetapkan.Pengendalianini biasanya dijalankan sebagai proses pembenaran apabila aktivitas melenceng dari tujuan organisasi. Sehingga proses ini diharapkan mampu menjamin keberlangsungan organisasi mencapai tujuannya dan keefektifan manajemen dapat terukur.
4. *Kepemimpinan,* ini adalah fungsi yang berhubungan dengan bagaimana pelaku manajemen bisa membuat pengaturan dalam organisasi kepada para anggota-anggotanya dengan menerapkan suatu bentuk struktur hierarkis pertanggungjawaban dan komando serta masukan baik yang bersifat *top-down* ataupun *bottom-up*. Kepemimpinan merupakan fungsi penting yang tidak dapat dilepaskan dari manajemen, karena ia yang membuat rangkaian kegiatan atau aktivitas dalam sebuah organisasi berjalan dengan baik. Fungsi ini pula yang nantinya menjamin apakah fungsi-fungsi lainnya dalam manajemen sudah diterapkan atau belum.

Dengan demikian fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Empat fungsi manajemen di atas pada dasarnya mengacu pada fungsi manajemen yang untuk pertama kalinya diperkenalkan oleh seorang industrialis Perancis bernama Henry Fayol pada awal abad ke-20. Ketika itu, ia menyebutkan lima fungsi manajemen, yaitu merancang, mengorganisir, memerintah, mengordinasi, dan mengendalikan. Meskipun pada saat ini, kelima fungsi tersebut telah diringkas menjadi tiga, di luar kepemimpinan, yaitu: (1) perencanaan (planning) adalah memikirkan apa yang akan dikerjakan dengan sumber yang dimiliki. Perencanaan dilakukan untuk menentukan tujuan perusahaan secara keseluruhan dan cara terbaik untuk memenuhi tujuan itu. Manajer mengevaluasi berbagai rencana alternatif sebelum mengambil tindakan dan kemudian melihat apakah rencana yang dipilih cocok dan dapat digunakan untuk memenuhi tujuan perusahaan. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan, fungsi-fungsi lainnya tak dapat berjalan; (2) pengorganisasian *(organizing*) dilakukan dengan tujuan membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil. Pengorganisasian mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas yang telah dibagi-bagi tersebut. Pengorganisasian dapat dilakukan dengan cara menentukan tugas apa yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengerjakannya, bagaimana tugas-tugas tersebut dikelompokkan, siapa yang bertanggung jawab atas tugas tersebut, pada tingkatan mana keputusan harus diambil; dan (3) pengarahan (*directing*) adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha.

Penambahan fungsi kepemimpinan dalam manajemen sendiri adalah mengingat signifikansi dan pentingnya peranan kepemimpinan dalam sebuah organisasi terkait keberadaan manajemen di dalamnya. Fungsi perencanaan, pengorganisasi, dan pengendalian, pada dasarnya akan sangat bergantung pada adanya fungsi kepemimpinan ini. Selain fungsi-fungsi di atas, umumnya kita juga akan selalu mendengar dua kata yang mengiringi proses manajemen, yaitu efisiensi dan efektivitas. Dua hal ini biasanya dirujuk pada bagaimana seharusnya aktivitas dijalankan oleh sebuah manajemen dalam kegiatan pencapaian tujuan. Tak jarang, ada pula orang yang memasukkan dua hal ini sebagai bagian dari fungsi manajemen. Secara lebih rinci, kedua hal tersebut bisa dijelaskan sebagai berikut:

1. *Efisiensi,* merupakan bagian penting dalam manajemen, sebab menyangkut masukan dan keluaran. Apabila keluaran yang dapat Anda hasilkan menunjukkan harga yang lebih besar dari masukan, maka Anda telah meningkatkan efesiensi. Sumber masukan diantaranya adalah manusia, uang, dan peralatan. Oleh karena itu, manajemen menaruh perhatian untuk meminimal biaya sumber daya (masukan) tersebut untuk menghasilkan keluaran yang optimal. Sehingga, dari sudut pandang ini, efesiensi sering dikatakan sebagai “melakukan segala sesuatunya secara tepat” (do the things right), artinya tidak memboroskan sumber-sumber.
2. *Efektivitas,* adalah pasangan sejati dari efesiensi. Karena tidak cukup hanya efesien tetapi harus efektif, artinya penyelesaian kegiatan diharapkan mampu mencapai tujuan organisasi. Manakala manajer mencapai sasaran organisasi mereka, kita mengatakan bahwa mereka berhasil guna (efektif). Sehingga efektivitas dilukiskan sebagai “melakukan hal-hal yang tepat” (*do the right things).*

Efisiensi dan efektivitas tentu saja merupakan dua hal penting yang wajib ada dalam rangkaian kegiatan yang dijalankan dalam sebuah organisasi. Efisiensi semata tanpa efektivitas, maka kinerja yang dihasilkan oleh manajemen akan kurang maksimal. Beitupun sebaliknya, efektivitas tanpa efisiensi hanya akan berujung pada pemborosan daya. Sebuah manajemen akan sukses apabila efesiensi yang tinggi terjadi bersama-sama dengan efektivitas yang tinggi.

Selain fungsi-fungsi ini, perlu diingat bahwa manajemen hanya akan berhasil jika terdapat sarana untuk menjalankannya. Sarana manajemen sendiri adalah *Man* yang merujuk pada subjek yang menjalankan rangkaian kegiatan dalam manajemen; dan *Machine* yakni organisasi di mana manajemen tersebut dijalankan. Sarana ini penting agar tujuan yang ditetapkan bisa tercapai melalui berbagai perangkat yang sudah disiapkan. Perangkat (*tools*) sendiri merupakan syarat suatu usaha untuk membantu manajemen dalam mencapai tujuannya. Adapun perangkat-perangkat yang bisa menjamin keberlangsungan upaya manajemen dalam menjalankan fungsi-fungsinya adalah sebagai berikut:

1. *Man;* merujuk pada sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi. Dalam manajemen, faktor [manusia](http://id.wikipedia.org/wiki/Manusia) adalah yang paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. Tanpa ada manusia tidak ada proses kerja, sebab pada dasarnya manusia adalah makhluk kerja. Oleh karena itu, manajemen timbul karena adanya orang-orang yang berkerja sama untuk mencapai tujuan.
2. *Money;* uang merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan. Uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai. Besar-kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam [perusahaan](http://id.wikipedia.org/wiki/Perusahaan). Oleh karena itu uang merupakan alat (tools) yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini akan berhubungan dengan berapa uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji tenaga kerja, alat-alat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta berapa hasil yang akan dicapai dari suatu organisasi.
3. *Material;* terdiri dari bahan setengah jadi (*raw material*) dan bahan jadi. Dalam dunia usaha untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang ahli dalam bidangnya juga harus dapat menggunakan bahan/materi-materi sebagai salah satu sarana. Sebab materi dan manusia tidaki dapat dipisahkan, tanpa materi tidak akan tercapai hasil yang dikehendaki.
4. *Machine;* [Mesin](http://id.wikipedia.org/wiki/Mesin) digunakan untuk memberi kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efesiensi kerja.
5. *Method*; adalah suatu tata cara kerja yang memperlancar jalannya pekerjaan manajer. Sebuah metode daat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja suatu tugas dengan memberikan berbagai pertimbangan-pertimbangan kepada sasaran, fasilitas-fasilitas yang tersedia dan penggunaan waktu, serta uang dan kegiatan usaha. Perlu diingat meskipun metode baik, sedangkan orang yang melaksanakannya tidak mengerti atau tidak mempunyai pengalaman maka hasilnya tidak akan memuaskan. Dengan demikian, peranan utama dalam manajemen tetap manusianya sendiri.
6. *Market;* pasar adalah tempat di mana organisasi menyebarluaskan (memasarkan) produknya. Memasarkan produk sudah barang tentu sangat penting sebab bila barang yang diproduksi tidak laku, maka proses produksi barang akan berhenti. Artinya, proses kerja tidak akan berlangsung. Oleh sebab itu, penguasaan [pasar](http://id.wikipedia.org/wiki/Pasar) dalam arti menyebarkan [hasil produksi](http://id.wikipedia.org/wiki/Produk) merupakan faktor menentukan dalam perusahaan. Agar pasar dapat dikuasai maka kualitas dan harga barang harus sesuai dengan selera konsumen dan daya beli (kemampuan) konsumen.
7. **Model Manajemen**

Selain persoalan fungsi dan sarana manajemen di atas, terdapat pula model-model manajemen. Model manajemen ini sangat beragam, dari yang sangat sederhana sampai yang kompleks. Beberapa contoh model manajemen yang digunakan dalam suatu organisasi beserta penjabaran fungsinya adalah sebagai berikut:

1. Model P-I-E *(Planning, Implementation & Evaluation).* Model termasuk yang paling sederhana, karena hanya meliputi 3 fungsi saja yaitu fungsi perencanaan, implementasi dan evaluasi sumber daya agar mencapai tujuan yang ditetapkan.
2. Model P-O-A-C *(Planning, Organizing, Actuating & Controling).* Namun, pengertian tersebut mengalami transformasi sekitar tahun 1914, dimana seorang ahli bernama *Henri Fayol* yang berkebangsaan Perancis mengatakan bahwa manajemen melaksanakan lima fungsi utama, yaitu merencanakan *(plan)* aktivitas yang akan dilakukan, kemudian mengorganisasikan *(organize)* untuk mencapai rencana tersebut. Selanjutnya mengarahkan *(direct)* sumber daya yang dimiliki untuk melaksanakan rencana dan memimpin sumber dayanya *(leading)*. Akhirnya mengendalikan *(control)* sumber daya agar tetap beroperasi secara optimal.
3. Model P1-P2-P3, dimana P1 adalah Perencanaan, P2 adalah Penggerakan dan Pelaksanaan, dan P3 terdiri dari Pengawasan, Pengendalian, dan Penilaian.
4. Model A-R-R-I-F (Analisis, Rumusan, Rencana, Implementasi dan Forum komunikasi). Model ini digunakan oleh organisasi yang bergerak di bidang partisipasi masyarakat.
5. Model A-R-R-I-M-E (Analisis, Rumusan, Rencana, Implementasi, Monitoring dan Evaluasi). Model ini tidak jauh berbeda dengan model A-R-R-I-F, perbedaannya terletak pada fungsi Monitoring dan Evaluasi yang diletakkan terpisah.

Model manajemen ini nantinya akan menentukan bagaimana suatu rangkaian kegiatan manajemen dalam sebuah organisasi dijalankan. Antara satu model dengan model lainnya akan diterapkan berdasarkan tingkat keselarasan dengan konteks manajemen yang berkaitan. Tingkat kerumitan model ini tentu tidak menjadi jaminan suatu bentuk manajemen akan lebih baik dari yang lainnya. Kualitas sebuah manajemen akan ditentukan oleh banyak hal, termasuk kelangsungan fungsi, kelengkapan sarana dan perangkat, model yang diterapkan, hingga kemampuannya dalam menyerap peluang dan menghadapi tantangan yang ada.

1. **Manajemen dan Organisasi**

Sebuah manajemen pada dasarnya akan berada di dalam sebuah organisasi. Keduanya merupakan keutuhan tidak terpisahkan antara satu sama lain. organisasi membutuhkan manajemen agar berjalan dengan baik, begitupun manajemen hanya bisa berada dalam naungan sebuah organisasi. Organisasi sendiri, sebagaimana didefinisikan oleh Stephen P. Robins (1983) merupakan suatu kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan suatu batasan yang (relatif) dapat diidentifikasi, yang bekerja dalam keterikatan yang terus-menerus, untuk mencapai tujuan bersama. Jadi organisasi adalah kesatuan orang perorang yang terikat untuk bekerja sama secara terus-menerus, untuk mencapai tujuan bersama. Gabungan orang perorang ini tentulah tak bisa terjadi begitu saja, apalagi diharapkan dapat secara bersama-sama mencapai tujuan tertentu. Gabungan orang per-orang ini membutuhkan tindakan pengkoordinasian pola interaksi manusia. Pada kegiatan mengkoordinasikan interaksi manusia inilah manajemen kemudian diperlukan.

Dalam perkembangannya, kajian tentang manajemen dan kajian tentang organisasi ini memang mengalami lingkup bahasan sendiri-sendiri. Namun, keduanya tetap tidak bisa dipisahkan dalam kenyataannya. Oleh karena itu, tak jarang, perkembangan teori-teori manajemen misalnya, akan berisikan hal yang sama dengan teori-teori organisasi. Hal ini menunjukkan fakta keterikatan keduanya sebagai sebentuk wadah dan isinya. Organisasi jelas membutuhkan manajemen agar ia bisa mengelola dan mengatur orang-orang yang berada di dalamnya sehingga bisa membantu pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan. Begitupun sebaliknya dengan manajemen.

1. **Manajemen dan Manajer**

Manajemen pada dasarnya hanyalah sebuah alat untuk membantu sebuah organisasi menjadi lebih teratur gerak dan langkahnya dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Sebuah manajemen tidak akan berarti apa-apa tanpa adanya orang-orang yang menjalankannya. oleh karena itulah, manajemen selalu terkait erat dengan keberadaan seorang manajer.

Manajer sendiri adalah seseorang yang bekerja melalui orang lain dengan mengoordinasikan kegiatan-kegiatan mereka guna mencapai sasaran [organisasi](http://id.wikipedia.org/wiki/Organisasi). Dalam sebuah organisasi ataupun perusahaan, manajer ini berfungsi sebagai penggerak, pengatur, dan orang yang memastikan bahwa kegiatan yang sudah direncanakan manajemen dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Dengan demikian, keberadaan seorang manajer ini sangat penting dalam sebuah organisasi tempat di mana praktik manajemen dijalankan.

Dalam suatu organisasi atau perusahaan, keberadaan manajer ini biasanya dibagi ke dalam beberapa tingkatan atau struktur. Masing-masing dari manajer ini memiliki tugas dan wewenang yang sudah ditentukan berdasarkan kebutuhan dari organisasi dan struktur hierarkis pertanggungjawaban yang ada. Pada organisasi berstruktur tradisional, manajer sering dikelompokan menjadi manajer puncak, manajer tingkat menengah, dan manajer lini pertama (biasanya digambarkan dengan bentuk piramida, di mana jumlah karyawan lebih besar di bagian bawah daripada di puncak).

* Manejemen lini pertama (*first-line management*), dikenal pula dengan istilah manajemen operasional, merupakan manajemen tingkatan paling rendah yang bertugas memimpin dan mengawasi karyawan non-manajerial yang terlibat dalam proses produksi. Mereka sering disebut penyelia (supervisor), manajer shift, manajer area, manajer kantor, manajer departemen, atau mandor (*foreman*).
* Manajemen tingkat menengah (*middle management*) mencakup semua manajemen yang berada di antara manajer lini pertama dan manajemen puncak dan bertugas sebagai penghubung antara keduanya. Jabatan yang termasuk manajer menengah di antaranya kepala bagian, pemimpin proyek, manajer pabrik, atau manajer divisi.
* Manajemen puncak (*top management*), dikenal pula dengan istilah *executive officer*, bertugas merencanakan kegiatan dan strategi perusahaan secara umum dan mengarahkan jalannya perusahaan. Contoh top manajemen adalah CEO (*Chief Executive Officer*), CIO (*Chief Information Officer*), dan CFO (*Chief Financial Officer*).

Meskipun demikian, tidak semua organisasi dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan menggunakan bentuk piramida tradisional ini. Ini misalnya tampak pada organisasi yang lebih fleksibel dan sederhana, dengan pekerjaan yang dilakukan oleh tim karyawan yang selalu berubah, berpindah dari satu proyek ke proyek lainnya sesuai dengan dengan permintaan pekerjaan.

[Henry Mintzberg](http://id.wikipedia.org/wiki/Henry_Mintzberg), seorang ahli riset ilmu manajemen, mengemukakan bahwa ada sepuluh peran yang dimainkan oleh manajer di tempat kerjanya. Ia kemudian mengelompokan kesepuluh peran itu ke dalam tiga kelompok. yang pertama adalah peran antar pribadi, yaitu melibatkan orang dan kewajiban lain, yang bersifat seremonial dan simbolis. Peran ini meliputi peran sebagai figur untuk anak buah, pemimpin, dan penghubung. Yang kedua adalah peran informasional, meliputi peran manajer sebagai pemantau dan penyebar informasi, serta peran sebagai juru bicara. Yang ketiga adalah peran pengambilan keputusan, meliputi peran sebagai seorang wirausahawan, pemecah masalah, pembagi sumber daya, dan perunding. Dari sini, Mintzberg kemudian menyimpulkan bahwa secara garis besar, aktivitas yang dilakukan oleh manajer adalah berinteraksi dengan orang lain.

Mintzberg percaya bahwa kedudukan manajer memberikan kekuasaan formal yang dapat dilakukan oleh unit organisasi. Kekuasaan ini menghasilkan status yang memungkinkan manajer dapat memainkan sepuluh peranan yang akan dapat dimasukkan dalam tiga kategori, yaitu:

1. Peranan Interpersonal

Kategori interpersonal meliputi figur pimpinan, pimpinan, dan penghubung. Figur pimpinan terdiri dari tugas seremonial, seperti pemeriksaan fasilitas oleh yang berwenang. Sebagai pimpinan, manajer memperoleh unit dengan mempekerjakan dan memberi training kepada staf, serta memberi motivasi dan dorongan. Dalam peranannya sebagai penghubung, ia melakukan kontrak dengan orang di luar unit milik manajer tersebut, dengan kawan sejawat dan yang lain dalam lingkungan unit, dengan tujuan untuk turut serta dalam permasalahan bisnis.

1. Peranan Informasional

Kategori informasional merupakan hal yang menarik dan teori Mintzberg bagi ilmuwan bidang informasi. Kategori ini menganggap informasi sebagai unsur yang penting dalam kerja manajemen. Sebagai pemonitor, manajer harus selalu mencari informasi untuk keperluan penampilan unit. Pemikiran manajer harus ditujukan pada aktivitas dalam unit maupun lingkungannya. Ketika manajer menerima informasi yang penting maka ia akan menyebarkannya kepada orang lain dalam unit. Selain itu, manajer harus bertindak sebagai pembicara dengan mengemukakan informasi kepada orang yang berada di luar unit, yaitu pimpinan dan orang lain dalam lingkungan.

1. Peranan Desisional

Kategori peranan ketiga menganggap manajer adalah pembuat keputusan. Manajer harus bertindak sebagai pengusaha, dengan membuat perbaikan yang agak permanen terhadap unit, seperti perubahan struktur organisasi. Sebagai penghalau gangguan, manajer akan bereaksi terhadap kejadian yang tak bisa diantisipasi, seperti adanya devaluasi dolar di negara lain dimana perusahaannya punya operasi di sana. Sebagai pengalokasi sumber, manajer mengontrol penggunaan dana dalam unit, dengan menentukan bagian mana yang harus mendapatkan sumber itu terlebih dahulu. Peran terakhir adalah manajer sebagai penegosiasi, dengan menyelesaikan perselisihan yang ada dalam unit ataupun antara unit dan lingkungannya

**Keterampilan Manajer**

Pekerjaan seorang manajer yang berat dan memiliki tanggungjawab yang besar atas keberhasilan sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya, menuntut adanya kecakapan dan kemampuan tertentu dari seorang manajer. Dengan adanya keterampilan tersebut, maka manajer tidak bisa diserahkan kepada mereka yang tidak memilikinya ataupun dipilih dengan asal-asalan. [Robert L. Katz](http://id.wikipedia.org/w/index.php?title=Robert_L._Katz&action=edit&redlink=1) ([1970](http://id.wikipedia.org/wiki/1970-an)), dalam hal ini, mengemukakan bahwa setiap manajer membutuhkan minimal tiga keterampilan dasar. Ketiga keterampilan tersebut adalah:

1. Keterampilan konseptual (*conceptional skill*)

Manajer tingkat atas (top manager) harus memiliki keterampilan untuk membuat konsep, ide, dan gagasan demi kemajuan [organisasi](http://id.wikipedia.org/wiki/Organisasi). Gagasan atau ide serta konsep tersebut kemudian haruslah dijabarkan menjadi suatu rencana kegiatan untuk mewujudkan gagasan atau konsepnya itu. Proses penjabaran ide menjadi suatu rencana kerja yang kongkret itu biasanya disebut sebagai proses perencanaan atau planning. Oleh karena itu, keterampilan konsepsional juga meruipakan keterampilan untuk membuat rencana kerja.

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

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

1. Keterampilan teknis (*technical skill*)

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

Selain tiga keterampilan dasar di atas, [Ricky W. Griffin](http://id.wikipedia.org/w/index.php?title=Ricky_W._Griffin&action=edit&redlink=1) juga menambahkan dua keterampilan dasar yang perlu dimiliki manajer, yaitu:

1. Keterampilan manajemen waktu

Merupakan keterampilan yang merujuk pada kemampuan seorang manajer untuk menggunakan waktu yang dimilikinya secara bijaksana. Griffin mengajukan contoh kasus Lew Frankfort dari Coach. Pada tahun 2004, sebagai manajer, Frankfort digaji $2.000.000 per tahun. Jika diasumsikan bahwa ia bekerja selama 50 jam per minggu dengan waktu cuti 2 minggu, maka gaji Frankfort setiap jamnya adalah $800 per jam—sekitar $13 per menit. Dari sana dapat kita lihat bahwa setiap menit yang terbuang akan sangat merugikan perusahaan. Kebanyakan manajer, tentu saja, memiliki gaji yang jauh lebih kecil dari Frankfort. Namun demikian, waktu yang mereka miliki tetap merupakan aset berharga, dan menyianyiakannya berarti membuang-buang uang dan mengurangi produktivitas perusahaan.

1. Keterampilan membuat keputusan

Merupakan kemampuan untuk mendefinisikan masalah dan menentukan cara terbaik dalam memecahkannya. Kemampuan membuat keputusan adalah yang paling utama bagi seorang manajer, terutama bagi kelompok manajer atas (top manager). Griffin mengajukan tiga langkah dalam pembuatan keputusan, yaitu: *pertama*, seorang manajer harus mendefinisikan masalah dan mencari berbagai alternatif yang dapat diambil untuk menyelesaikannya; *kedua*, manajer harus mengevaluasi setiap alternatif yang ada dan memilih sebuah alternatif yang dianggap paling baik; dan *ketiga*, manajer harus mengimplementasikan alternatif yang telah ia pilih serta mengawasi dan mengevaluasinya agar tetap berada di jalur yang benar.

Berbagai macam keterampilan ini tentu tidak semata hadir begitu saja dalam diri seorang manajer. Oleh karena itu, pihak organisasi atau perusahaan memiliki kewajiban untuk mengadakan program pelatihan khusus bagi para calon manajer yang diseleksi berdasarkan keterasahan kemampuan mereka.

**Etika Manajerial**

Etika manajerial adalah standar prilaku yang memandu manajer dalam pekerjaan mereka. Setiap profesi ataupun pekerjaan yang berat dan memiliki cakupan kekuasaan dan tanggungjawab yang besar tentu membutuhkan etika tersendiri yang harus ditaati oleh mereka yang menjalaninya. Etika ini nantinya berfungsi sebagai pedoman dalam gerak dan langkah mereka agar tidak menyalahgunakan wewenang dan tanggungjawab yang ada. Selain itu, etika dibutuhkan, khususnya bagi para manajer, dalam membangun hubungan kerja yang harmonis dalam rangkaian kegiatan manajemen yang ada.

Ricky W. Griffin dalam hal ini menyebutkan bahwa setidaknya terdapat tiga jenis klasifikasi etika manajerial yang harus dipenuhi oleh para manajer, yaitu:

1. Perilaku terhadap karyawan;

Seorang manajer harus memiliki perilaku yang baik dan bisa menjadi contoh bagi karyawan-karyawannya. Dalam rangka membangun hubungan kerja yang harmonis, dan agar karyawan patuh terhadap para manajernya, maka para manajer harus bisa berlaku hormat, tidak menyalahgunakan wewenang dan tanggungjawabnya, serta memiliki empati atas kondisi yang dialami oleh para karyawannya. Dengan adanya hubungan yang harmonis, maka suasana kerja akan menjadi lebih baik guna meningkatkan produktivitas dari para karyawan tersebut.

1. Perilaku terhadap organisasi;’

Dalam konteks perilaku seorang manajer terhadap organisasinya, maka seorang manajer harus bisa memahami cakupan fungsi dan tugasnya, hak dan kewajibannya, serta mampu mengembangkan langkah-langkah yang bisa memajukan organisasi tempat di mana ia bekerja. Perilaku terhadap organisasi ini biasanya sudah tertuang dalam kerangka tata tertib yang disusun dalam anggaran dasar organisasi tersebut. Tugas para manajer kemudian adalah mematuhi tata tertib tersebut agar tidak terdapat penyelewengan yang justru merugikan organisasi.

1. Perilaku terhadap agen ekonomi lainnya;

Etika manajerial juga berlaku tidak saja dalam lingkup internal manajemen atau organisasi di mana manajer tersebut berada, tapi juga dalam kerangka eksternal yang mewajibkan para manajer harus bisa menjaga nama baik organisasi dan manajemen di mata para agen ekonomi lainnya. Dalam konteks ini, maka para manajer diwajibkan memiliki perilaku yang sama dalam hal tata krama, performa, terhadap badan, lembaga, atau individu baik yang memiliki hubungan langsung dengan kepentingan organisasi atau manajemen, maupun mereka yang tidak memiliki hubungan langsung.

Berdasarkan hal ini, maka dapat dipahami pentingnya ketaatan atas etika manajerial. Seorang manajer tidak bisa berbuat semaunya, tanpa mengindahkan kaidah, norma, nilai, dan etika yang ada.

**2.1.1.1.** **Fungsi Interaktif Manajemen**

1. **Fungsi Perencanaan dalam Manajemen**

Perencanaan merupakan fungsi pertama dari adanya manajemen di sebuah organisasi. Perencanaan sendiri terjadi di semua tipe kegiatan. Perencanaan adalah proses dasar di mana manajemen memutuskan tujuan dan cara mencapainya. Perbedaan pelaksanaan adalah hasil tipe dan tingkat perencanaan yang berbeda pula. Perencanaan dalam organisasi ini bersifat esensial, karena dalam kenyataannya pun perencanaan memegang peranan lebih dibandingkan fungsi-fungsi manajemen lainnya.

Fungsi-fungsi pengorganisasian, pengendalian, ataupun kepemimpinan pada dasarnya merupakan pelaksanaan atas keputusan-keputusan perencana. Sebelum seseorang dapat mengorganisir, mengendalikan, ataupun memimpin, maka ia harus terlebih dahulu membuat rencana-rencana yang memberikan tujuan dan arah suatu kelompok atau kegiatan pembangunan. Dalam perencanaan, pimpinan atau manajer memutuskan apa yang harus dilakukan, kapan melakukannya, bagaimana melakukannya, dan siapa yang akan melakukannya. Jadi, perencanaan adalah pemilihan sekumpulan kegiatan dan pemutusan selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana, dan oleh siapa. Perencanaan yang baik dapat dicapai dengan mempertimbangkan kondisi di waktu yang akan datang di mana rencana yang telah diputuskan akan dilaksanakan, serta periode sekarang pada saat rencana dibuat.

Berbagai pertanggung jawaban dalam perencanaan tergantung besarnya dan tujuan organisasi serta fungsi kegiatan khususnya pimpinan manajer. Seorang manajer pada titik ini hendaknya memahami peran perencanaan jangka panjang dan pendek dalam kerangka perencanaan keseluruhan. Kebutuhan akan perencanaan ada di semua tingkatan dan pada kenyataannya meningkat di mana tingkat tersebut dampak potensial terbesar terhadap sukses suatu pembangunan atau organisasi. Pimpinan manajer puncak biasanya mencurahkan sebagian besar waktu perencanaan untuk rencana-rencana jangka panjang dan strategi-strategi. Pimpinan manajer tingkat lebih bawah merencanakan terutama bagi kelompok kerjanya dan untuk jangka pendek.

Implementasi tentu memegang peranan penting dalam perencanaan. Perencanaan, dengan demikian adalah proses yang hanya akan berakhir jika seluruh bangunan rancang rencana sudah dimplementasikan. Tugas para manajer pada titik ini adalah memastikan setiap langkah dan keputusan yang diambil sudah sesuai dengan rencana yang ditetapkan. Bahkan, dalam praktiknya, para manajer bisa saja mengambil keputusan situasional yang menjadi tambahan atas rencana yang sudah disusun jika kondisi yang dihadapi memang menuntut untuk adanya modifikasi atas perencanaan tersebut. Modifikasi atas perencanaan di tengah perjalanan ini kadang-kadang dapat menjadi faktor kunci pencapaian sukses akhir sebuah organisasi. Oleh karena itu, perencanaan harus mempertimbangkan kebutuhan fleksibilitas agar mampu menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi baru secepat mungkin. Dengan demikian, dapat dikatakan pula bahwa salah satu aspek penting perencanaan adalah pembuatan keputusan (*decision making*), yakni proses pengembangan dan penyeleksian sekumpulan kegiatan untuk memecahkan sesutu masalah tertentu.

**b. Tujuan Perencanaan**

Para perencana pada dasarnya tidak akan dapat mengendalikan waktu yang akan datang, tetapi mereka dituntut untuk memiliki kemampuan dalam menangkap peluang dan tantangan yang akan dihadapi berdasarkan perhitungan dan analisis atas berbagai macam faktor yang melingkupi gerak manajemen dan organisasi. Dengan demikian, perencanaan bisa membantu manajemen untuk menyusun rangkaian kegiatan demi tercapainya tujuan organisasi.

Maksud utama dari adanya perencanaan adalah melihat bahwa program-program dan penemuan-penemuan sekarang dapat dipergunakan untuk meningkatkan kemungkinan pencapaian tujuan di waktu yang akan datang, yaitu meningkatkan pembuatan keputusan yang lebih baik. Adapun tujuan umumnya adalah membuat rancang kesiapan gerak organisasi dan langkah-langkah manajemen berupa rangkaian kegiatan dan keputusan tentang alokasi waktu, biaya, tenaga, serta orang-orang yang nantinya melaksanakan kegiatan demi tercapainya tujuan organisasi itu sendiri.

Stephen Robbins dan Mary Coulter dalam hal ini mengemukakan bahwa terdapat empat tujuan utama dari perencanaan, yakni:

* *Pertama*, untuk memberikan pengarahan baik untuk manajer maupun karyawan nonmanajerial. Dengan rencana, karyawan dapat mengetahui apa yang harus mereka capai, dengan siapa mereka harus bekerja sama, dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Tanpa rencana, departemen dan individual mungkin akan bekerja sendiri-sendiri secara serampangan, sehingga kerja organisasi kurang efesien.
* *Kedua,* untuk mengurangi ketidakpastian. Ketika seorang manajer membuat rencana, ia dipaksa untuk melihat jauh ke depan, meramalkan perubahan, memperkirakan efek dari perubahan tersebut, dan menyusun rencana untuk menghadapinya.
* *Ketiga*, adalah untuk meminimalisir pemborosan. Dengan kerja yang terarah dan terencana, karyawan dapat bekerja lebih efesien dan mengurangi pemborosan. Selain itu, dengan rencana, seorang manajer juga dapat mengidentifikasi dan menghapus hal-hal yang dapat menimbulkan inefesiensi dalam [perusahaan](http://id.wikipedia.org/wiki/Perusahaan).
* *Keempat*, untuk menetapkan tujuan dan standar yang digunakan dalam [fungsi](http://id.wikipedia.org/w/index.php?title=Fungsi_manajemen&action=edit&redlink=1) selanjutnya, yaitu proses pengontrolan dan pengevaluasian. Proses pengevaluasian atau *evaluating* adalah proses membandingkan rencana dengan kenyataan yang ada. Tanpa adanya rencana, manajer tidak akan dapat menilai kinerja perusahaan.

Pada titik ini dapat dikatakan bahwa tujuan memegang peranan penting dalam proses perencanaan. Tujuan ini umumnya berfungsi sebagai:

1. Dasar dan patokan bagi kegiatan-kegiatan yang ada dalam organisasi baik pengarahan, penyaluran usaha-usaha maupun kegiatan dari para anggota organisasi tersebut tanpa kecuali.
2. Sumber legitimasi dengan meningkatkan kemampuan kegiatan-kegiatan yang dilakukan guna mendapatkan sumber daya yang diperlukan dalam proses produksi dan mendapatkan dukungan dari lingkungan yang berada di sekitarnya.
3. Standar pelaksanaan dengan melaksanakan diri pada tujuan yang akan dicapai yang dibuat secara jelas dan dapat dipahami oleh anggota lainnya.
4. Sumber motivasi untuk mendorong anggota lainnya dalam melaksanakan tugasnya, misal dengan memberikan insentif bagi anggota yang melaksanakan tugasnya dengan baik, menghasilkan produk di atas standar dan lain sebagainya yang akhirnya dapat mendorong anggota lainnya.
5. Unsur rasional perusahaan, karena tujuan ini merupakan dasar perancangan dari organisasi.

Para perencana atau penyusun rencana kerja bagi organisasi harus bisa membuat rancang gerak yang bersifat aktif, dinamis, berkesinambungan dan kreatif, agar manajemen bisa menangkap peluang sekaligus menghadapi tantangan yang dihadapi oleh perusahaan. Untuk membuat perencanaan yang baik tersebut maka pihak manajemen harus bisa menjadi peserta aktif dalam dunia usaha pembangunan ataupun di bidang lain.

Selain maksud dan tujuan dari perencanaan tersebut, setidaknya terdapat dua alasan dasar mengapa perencanaan ini diperlukan oleh manajemen organisasi, yakni bahawa perencanaan dilakukan untuk mencapai:

1. *Protective benefit;* yang dihasilkan dari pengurangan kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pembuatan keputusan,
2. *Positive benefit;* Ini dalam bentuk meningkatnya sukses pencapaian tujuan tim organisasi.

**c. Fungsi Perencanaan**

Secara umum adanya perencanaan dalam sebuah organisasi adalah untuk:

1. Mengimbangi ketidaktentuan dan perubahan

Ketidaktentuan dan perubahan di kemudian hari membuat perencanaan menjadi suatu keharusan. Hari depan sangat jarang pasti, dan makin jauh ke hari depan hasil keputusan harus dipikirkan, makin berkuranglah kepastiannya. Seorang pejabat atau tim mungkin merasa sangat pasti bahwa pesanan bulan berikut pesanan-pesanan, biaya-biaya kapasitas produksi, out put, persediaan uang, dan faktor-faktor lain dalam lingkungan akan berada pada tingkat tertentu. Suatu kebakaran, pemogokan, yang tak terduga, atau suatu pembatalan pesanan oleh suatu pelanggan penting dapat merubah semuanya itu; tetapi dalam waktu pendek hal itu jarang terjadi. Tetapi, kalau pimpinan tim merencanakan lebih jauh sebelumnya, maka kepastiannya mengenai lingkungan dalam dan luar berkurang, dan kebenaran setiap keputusan menjadi kurang pasti.

Bahkan kalau hari depan itu sangat pasti, beberapa perencanaan biasanya tetap diperlukan. Hal ini dikarenakan pertama-tama, ada keharusan untuk menentukan cara yang paling baik dalam setiap keadaan untuk mencapai suatu tujuan. Dengan syarat-syarat kepastian, hal itu terutama menjadi masalah matematik mengenai kalkulus, atas dasar fakta-fakta yang diketahui, arah yang akan memberikan hasil yang diinginkan dengan biaya yang paling rendah. Kedua, setelah arah itu diputuskan, perlu untuk membuat rencana sedemikian rupa sehingga setiap bagian dari organisasi itu akan tahu bagaimana memberi sumbangan kepada pelaksanaan pekerjaan yang harus dikerjakan.

Bahkan kalau kecenderungan yang menunjukkan perubahan dengan mudah dapat dilihat, masalah-masalah perencanaan yang sulit muncul. Pengusaha pabrik mobil merupakan suatu kasus yang dimaksudkan. Untuk beralih dari mobil-mobil besar yang makan banyak bensin ke mobil-mobil dengan pemakaian bensin yang sedikit tidak dapat dilakukan dalam waktu singkat. Perencana harus menentukan beberapa prosen dari produksi harus diberikan kepada mobil-mobil yang lebih besar dan bagaimana caranya untuk tetap menjaga produksi tetap lebih efisien dari kedua hal itu. Tetapi pengusaha perencana itu dapat juga memilih arah yang sama sekali berlainan. Setelah puas mengenai kepastian perubahan itu, perusahaan tersebut mungkin telah mengorbankan dengan sengaja perusahaan mobil-mobil besar supaya dapat memusatkan diri pada disain dan perkembangan mobil-mobil kecil dengan pemakaian bensin yang hemat, dengan harapan akan menjadi pimpinan di antara pengusaha-pengusaha mobil kecil.

Kalau kecenderungan tidak begitu mudah dilihat, perencanaan yang baik bahkan dapat menjadi sulit lagi. Banyak pejabat meremehkan, atau kurang cepat menghargai perubahan yang terjadi sehingga seringkali tindakan yang diambil menyimpang dan tidak efisien dan berkesinambungan.

1. Memusatkan perhatian kepada sasaran

Karena setiap perencanaan ditujukan ke arah pencapaian sasaran, maka tindakan perencanaan itu sendiri memusatkan perhatian kepada sasaran tersebut. Rencana menyeluruh yang dipikirkan masak-masak mempersatukan aktivitas- aktivitas antar departemen. Para manajer/ pimpinan yang secara khas terbenam dalam masalah-masalah yang segera ditangani, terpaksa melalui perencanaan memikirkan hari depan bahkan memikirkan kebutuhan pada waktu-waktu tertentu untuk memperbaiki dan meluaskan rencana-rencana demi kepentingan pencapaian tujuan.

1. Memperoleh operasi yang ekonomis

Perencanaan sangat meminimumkan biaya karena memberi tekanan kepada operasi yang efisien dan segi ketepatan. Perencanaan menggantikan usaha yang tergabung dan terpimpin untuk aktivitas yang tidak terkoordinasi yang sedikit demi sedikit, bahkan juga menggantikan arus pekerjaan yang menatap untuk arus yang tidak mantap, dan keputusan-keputusan yang disengaja untuk pertimbanganpertimbangan yang mendadak.

1. Memudahkan pengawasan

Para manajer pimpinan tidak bisa memeriksa jalannya pekerjaan bahawan tanpa mempunyai tujuan dan program sebagai ukuran. pengawasan tidak akan dapat dilakukan tanpa rencana untuk dipakai sebagai standar. Perencanaan mempunyai banyak manfaat, antara lain:

1. Membantu manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahanperubahan lingkungan,
2. Membantu dalam kristalisasi persesuaian pada masalah- masalah utama,
3. Memungkinkan pimpinan manajer memahami keseluruhan gambaran operasi lebih jelas,
4. Membantu penempatan tanggung jawab lebih tepat,
5. Memberikan cara pemberian perintah untuk beroperasi,
6. Memudahkan dalam melakukan koordinasi di antara berbagai bagian organisasi,
7. Membuat tujuan lebih khusus, terperinci dan lebih mudah dipahami,
8. Meminimumkan pekerjaan yang tidak pasti,
9. Menghemat waktu, usaha dan dana.

Di samping manfaat, perencanaan juga mempunyai kelemahan sebagai berikut:

1. Pekerjaan yang tercakup dalam perencanaan mungkin berlebihan pada kontribusi nyata,
2. Perencanaan cenderung menunda kegiatan,
3. Perencanaan mungkin terlalu membatasi menajemen untuk berinisiatif dan berinovasi,
4. Kadang-kadang hasil yang paling baik didapatkan oleh penyelesaian situasi individual dan penanganan setiap masalah pada saat masalah tersebut terjadi,
5. Ada rencana-rencana yang diikuti cara-cara yang tidak konsisten. Meskipun perencanaan mempunyai kelemahan-kelemahan tersebut, manfaat yang didapat dari perencanaan jauh lebih banyak.Oleh karena itu perencanaan tidak hanya seharusnya dilakukan, tetapi harus dilakukan.

**d. Unsur-unsur Perencanaan**

Perencanaan yang baik harus dapat menjawab enam pertanyaan yang disebut sebagai unsur-unsur perencanaan yaitu:

1. Tindakan apa yang harus dikerjakan
2. Apa sebabnya tindakan tersebut harus dilakukan
3. Di mana tindakan tersebut dilakukan
4. Kapan tindakan tersebut dilakukan
5. Siapa yang akan melakukan tindakan tersebut
6. Bagaimana cara melaksanakan tindakan tersebut

Pendapat yang lain, yang lebih sederhana tentang elemen atau unsur perencanaan ini adalah yang menyatakan bahwa perencanaan pada dasarnya hanya terdiri dari dua elemen penting, yaitu:

1. Sasaran

Sasaran adalah hal yang ingin dicapai oleh individu, grup, atau seluruh organisasi. Sasaran sering pula disebut tujuan. Sasaran memandu manajemen membuat keputusan dan membuat kriteria untuk mengukur suatu pekerjaan. Sasaran dapat dibagi menjadi dua kelompok, yaitu sasaran yang dinyatakan (*stated goals*) dan sasaran riil. *Stated goals* adalah sasaran yang dinyatakan organisasi kepada masyarakat luas. Sasaran seperti ini dapat dilihat di piagam perusahaan, laporan tahunan, pengumuman humas, atau pernyataan publik yang dibuat oleh manajemen. Seringkali *stated goals* ini bertentangan dengan kenyataan yang ada dan dibuat hanya untuk memenuhi tuntutan stakeholder perusahaan. Sedangkan sasaran riil adalah sasaran yang benar-benar dinginkan oleh perusahaan. Sasaran riil hanya dapat diketahui dari tindakan-tindakan organisasi beserta anggotanya.

Ada dua pendekatan utama yang dapat digunakan organisasi untuk mencapai sasarannya. Pendekatan pertama disebut pendekatan tradisional. Pada pendekatan ini, manajer puncak memberikan sasaran-sasaran umum, yang kemudian diturunkan oleh bawahannya menjadi sub-tujuan (subgoals) yang lebih terperinci. Bawahannya itu kemudian menurunkannya lagi kepada anak buahnya, dan terus hingga mencapai tingkat paling bawah. Pendekatan ini mengasumsikan bahwa manajer puncak adalah orang yang tahu segalanya karena mereka telah melihat gambaran besar perusahaan. Kesulitan utama terjadi pada proses penerjemahan sasaran atasan oleh bawahan. Pendekatan kedua disebut dengan Management by Objective atau [MBO](http://id.wikipedia.org/wiki/MBO). Pada pendekatan ini, sasaran dan tujuan organisasi tidak ditentukan oleh manajer puncak saja, tetapi juga oleh karyawan. Manajer dan karyawan bersama-sama membuat sasaran-sasaran yang ingin mereka capai. Dengan begini, karyawan akan merasa dihargai sehingga produktivitas mereka akan meningkat. Namun ada beberapa kelemahan dalam pendekatan MBO. *Pertama*, negosiasi dan pembuatan keputusan dalam pendekatan MBO membutuhkan banyak waktu, sehingga kurang cocok bila diterapkan pada lingkungan bisnis yang sangat dinamis. *Kedua*, adanya kecenderungan karyawan untuk bekerja memenuhi sasarannya tanpa memedulikan rekan sekerjanya, sehingga kerjasama tim berkurang. Ada juga yang bilang MBO hanyalan sekedar formalitas belaka, pada akhirnya yang menentukan sasaran hanyalah manajemen puncak sendiri.

1. Rencana

Rencana atau *plan* adalah dokumen yang digunakan sebagai skema untuk mencapai tujuan. Rencana biasanya mencakup alokasi sumber daya, jadwa, dan tindakan-tindakan penting lainnya. Rencana dibagi berdasarkan cakupan, jangka waktu, kekhususan, dan frekuensi penggunaannya. Berdasarkan cakupannya, rencana dapat dibagi menjadi rencana strategis dan rencana operasional. Rencana strategis adalah rencana umum yang berlaku di seluruh lapisan organisasi sedangkan rencana operasional adalah rencana yang mengatur kegiatan sehari-hari anggota organisasi.

Berdasarkan jangka waktunya, rencana dapat dibagi menjadi rencana jangka panjang dan rencana jangka pendek. Rencana jangka panjang umumnya didefinisikan sebagai rencana dengan jangka waktu tiga tahun, rencana jangka pendek adalah rencana yang memiliki jangka waktu satu tahun. Sementara rencana yang berada di antara keduanya dikatakan memiliki intermediate time frame. Menurut kekhususannya, rencana dibagi menjadi rencana direksional dan rencana spesifik. Rencana direksional adalah rencana yang hanya memberikan guidelines secara umum, tidak mendetail. Misalnya seorang manajer menyuruh karyawannya untuk "meningkatkan profit 15%." Manajer tidak memberi tahu apa yang harus dilakukan untuk mencapai 15% itu. Rencana seperti ini sangat fleksibel, namun tingkat ambiguitasnya tinggi. Sedangkan rencana spesifik adalah rencana yang secara detail menentukan cara-cara yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan. Selain menyuruh karyawan untuk "meningkatkan profit 15%," ia juga memberikan perintah mendetail, misalnya dengan memperluas pasar, mengurangi biaya, dan lain-lain. Terakhir, rencana dibagi berdasarkan frekuensi penggunannya, yaitu *single use* atau *standing*. *Single-use plans* adalah rencana yang didesain untuk dilaksanakan satu kali saja. Sedangkan *standing plans* adalah rencana yang berjalan selama perusahaan tersebut berdiri, yang termasuk di dalamnya adalah prosedur, peraturan, kebijakan, dan lain-lain.

**e. Tahapan Perencanaan**

Semua kegiatan perencanaan pada dasarnya melalui beberapa tahapan, antara lain:

1. *Menyadari kesempatan*

Meskipun datangnya lebih dahulu daripada apa yang biasanya dianggap sebagai perencanaan yang sebenarnya, kesadaran akan suatu kesempatan adalah titik awal yang sebenarnya untuk perencanaan.Hal ini meliputi suatu pendangan pendahuluan kepada kemungkinan adanya kesempatan- kesempatan di hari depan dan kemampuan untuk melihatnya dengan jelas dan lengkap, suatu pengetahuan tentang di mana kita berdiri pada sudut kelemahan dan kekuatan kita, dan suatu penglihatan apa yang menurut harapan kita akan kita dapatkan. Menetapkan tujuan-tujuan yang realistis tergantung dari kesadaran itu. Perencanaan memerlukan diagnosa yang ralistis terhadap situasi kesempatan itu.

1. *Menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan*

Perencanaan dimulai dengan keputusan-keputusan tentang keinginan atau kebutuhan organisasi atau kegiatan suatu pembangunan ( proyek) .Tanpa rumusan tujuan yang jelas, tim organisasi akan menggunakan sumberdaya -sumberdaya secara tidak efektif.

Langkah pertama dalam perencanaan itu sendiri ialah menetapkan sasaran-sasaran yang menentukan hasil-hasil yang diharapkan menggambarkan hal-hal akhir yang harus dilakukan, di mana penekanan penting harus ditempatkan, dan apa yang harus dicapai oleh jaringan strategi, kebijakan, prosedur, peraturan, anggaran, dan program-program. Sasaran organisasi tim seharusnya memberi kan arah kepada sifat segala rencana penting dengan memantulkan tujuan-tujuan itu, menentukan sasaran departemen – departemen utama.Sebaliknya, sasaran departemen utama, mengawasi tujuan-tujuan departemen bawahan, dan seterusnya ke bawah. Namun sasaran departemendepartemen yang kurang panting akan disusun lebih baik, kalau para pimpinan manajer dari sub devisi memahami sasaran organisasi tim secara keseluruhan, dan tujuan yang diturunkan, dan kalau mereka diberi kesempatan untuk menyumbang ide- ide mereka kepada cita-cita itu serta kepada penentuan tujuan mereka sendiri.

Konsep tujuan organisasi dipandang secara luas mempunyai beberapa fungsi penting yang bervariasi menurut waktu dan keadaan. Fungsinya adalah sebagai pedoman kegiatan, sumber legitimasi, standar pelaksanaan, sumber motivasi, dan dasar rasional pengorganisasian. Selain itu, terdapat lima tipe tujuan yang umum dijumpai pada berbagai kegiatan kelompok organisasi antara lain: tujuan kemasayarakatan (societal goals), tujuan keluaran (*output*), tujuan sistem (*system goals*), tujuan produk (*product goals*) , dan tujuan turunan (*derived goals*).

1. *Menentukan landasan pikir*

Suatu langkah legis kedua dalam perencanaan adalah menetapkan, mendapat persetujuan untuk memanfaatkan, dan menyebarkan dasar pikiran perencanaan kritis. Hal ini adalah data ramalan dari sifat sesungguhnya, kebijaksanaan pokok yang bisa diaplikasikan, dan rencana-rencana kelompok/tim yang ada. Dengan demikian, dasar pikiran adalah asumsi-asumsi perencanaan, dengan kata lain lingkungan yang diharapkan dari rencana-rencana yang sedang dilaksanakan. Langkah penentuan dasar pikiran membawa kepada salah satu prinsip utama dalam perencanaan, yaitu semakin banyak individu yang diserahi perencanaan itu mengerti dan menyetujui untuk memanfaatkan premispremis mengenai perencanaan yang konsekwen, dan semakin terkoordinir perencanaan itu.

Peramalan pada titik ini menjadi penting. Misalnya, dimana lokasi pembangunan yang paling cocok? Berapa orang yang terlibat? Apa saja yang akan dilaksanakan? Apa dampaknya? Kapan di mulai? Bagaimana teknisnya? Berapa lama? Apa kendala yang mungkin muncul? Siapa yang mengatasinya? Berapa biayanya? Di mana akan dilaksanakan? Sampai kapan? Dan lain-lain yang harus diramalkan.

Beberapa premis meramalkan kebijakan yang belum dibuat. Perencana kadang-kadang harus membuat dan memberi keterangan tentang alasan-alasan apakah kebijakan demikian akan diadakan, apa isinya. Keterangan akan alasan-alasan lain tentu saja timbul dari kebijakan yang sudah ada atau dari rencana-rencana lainnya. Suatu kesukaran dari penetapan premis-premis yang lebih lengkap dan menjaga agar tetap menurut jaman, ialah bahwa setiap perencana utama, dan banyak rencana kurang penting, menjadi suatu premis di masa depan. Bila menelusuri hirarki organisasi wilayah, maka komposisi dari premis perencanaan agak berubah. Proses dasarnya akan sama, tetapi rencana lama yang utama dan yang baru akan mempengaruhi secara material hari depan terhadap mana para manajer pimpinan dari unit-unit yang lebih sedikit harus membuat rencana.

Karena lingkungan dari rencana-rencana hari depan itu begitu kompleks, maka akan menguntungkan atau realistik untuk membuat dugaan-dugaan tentang setiap detail dari lingkungan suatu rencana hari depan. Sebab itu, premis adalah sebagai hal yang praktis, dibatasi sampai kepada alasan-alasan yang kritis, atau strategis terhadap suatu rencana, maksudnya alasan-alasan yang paling banyak mempengaruhi operasinya.

Kekurangan dalam koordinasi perencanaan, melalui pemakaian oleh para pimpinan manajer yang mempunyai premis-premis yang berbeda, dapat menjadi luar biasa mahalnya. Sebab itu pemakaian premis-premis yang konsekwen harus disetujui. Satu standar untuk hari depan diperlukan bagi perencana yang baik, meskipun standar itu meliputi banyak kumpulan premis dengan instruksi bahwa kumpulan rencana yang berbeda-beda harus dikembangkan pada tiap-tiap premis itu. Karena persetujuan untuk memanfaatkan suatu kumpulan premis tertentu adalah penting bagi perencanaan yang terkoordinasi, hal itu menjadi tanggung jawab utama dari para manajer di tingkat atas, untuk memastikan manajer di tingkat bawah mengerti premis-premis yang diharapkan akan menjadi dasar rencana mereka.

1. *Menetukan arah-arah tindakan alternatif*

Langkah keempat dalam perencanaan ialah mencari dan memeriksa arah-arah alternatif dalam tindakan, khususnya yang tidak nampak dengan segera. Jarang ada rencana yang tidak ada alternatifnya yang masuk akal, dan sering sekali suatu alternatif yang tidak jelas, terbukti adalah yang paling baik. Persoalan yang umum ialah bukan hal menemukan alternatif, melainkan mengurangi jumlah alternatif-alternatif itu sehingga yang paling memberikan harapan baik dapat dianalisa. Bahkan dengan teknik matematika dan komputer, ada suatu batas dari jumlah alternatif yang bisa diperiksa. Sebab itu penting bagi suatu perencanaan untuk mengurangi dengan pemeriksaan pendahuluan jumlah alternatif sehingga yang tinggal hanya yang memberi harapan akan kemungkinankemungkinan yang paling berhasil, atau menghapuskan secara matematis, melalui proses perkiraan, alternatif- alternatif yang paling tidak memberi harapan untuk terjadinya keberhasilan.

1. *Mengevaluasi arah-arah tindakan alternatif*

Setelah menemukan arah-arah tindakan alternatif dan memeriksa titiktitik kuat dan lemahnya, langkah keempat adalah mengevaluasi arah tindakan itu dengan menimbang berbagai faktornya dari sudut premispremis serta tujuan. Satu arah tindakan mungkin kelihatan paling menguntungkan tetapi memerlukan biaya yang besar dan keuntungan yang lambani arah lain mungkin kurang menguntungkan tetapi mengandung resiko yang kurang besar arah tindakan lain lagi mungkin lebih sesuai dengan tujuan-tujuan jangka panjang dari suatu kegiatan proyek.

1. *Memilih suatu arah tindakan alternatif*

Langkah perencanaan yang kelima adalah memilih arah tindakan, yakni merupakan titik di mana suatu rencana diterima, titik sesungguhnya mengenai pengambilan keputusan. Kadang-kadang suatu analisa dan evaluasi arah-arah tindakan alternatif akan memperlihatkan bahwa dua atau lebih dari arah-arah tindakan itu dianjurkan, lalu pimpinan manajer bisa mengambil keputusan untuk mengikuti beberapa arah tindakan dan bukannya hanya satu arah tindakan saja.

1. *Merumuskan rencana-rencana turunan*

Pada titik di mana suatu keputusan di ambil, perencanaannya jarang lengkap,dan langkah keenam diusulkan. Biasanya selalu diperlukan rencana-rencana yang diturunkan untuk mendukung rencana pokok.

1. *Mengurutkan rencana-rencana berdasarkan anggaran*

Setelah keputusan-keputusan di ambil dan rencana-rencana telah ditentukan, langkah terakhir untuk memberikan arti kepada rencana-rencana itu dengan merubah rencana-rencana itu menjadi anggaran. Bila dilakukan dengan baik, anggaran menjadi sarana untuk mengumpulkan berbagai rencana dan standar yang penting terhadap mana proses perencanaan dapat diukur.

**f. Tipe dan Klasifikasi Perencanaan**

Perencanaan dan rencana dapat diklasifikasikan dalam beberapa cara yang berbeda. Cara pengklasifiasian perencanaan akan menentukan isi rencana dan bagaimana perencanaan itu dilakukan. Meskipun proses dasar perencanaan adalah sama bagi setiap pimpinan manajer, dalam praktek perencanaan dapat mengambil berbagai bentuk. Hal ini disebabkan beberapa alasan:

1. Perbedaan tipe organisasi mempunyai perbedaan misi (maksud), di mana pendekatan perencanaan yang digunakan akan berbeda pula.
2. Dalam suatu organisasi yang sama dibutuhkan tipe-tipe perencanaan yang berbeda untuk waktu-waktu yang berbeda, dan
3. Pimpinan manajer yang berlainan akan mempunyai gaya perencanaan yang berbeda.

Setidaknya terdapat lima dasar pengklasifikasian rencana, yaitu:

1. Bidang Fungsional; Mencakup rencana produksi, pemasaran, keuangan, dan personalia.Setiap faktor memerlukan tipe perencanaan yang berbeda. Misalnya, rencana produksi akan meliputi perencanaan kebutuhan bahan, scheduling produksi, jadwal pemeliharaan mesin, dan sebagainya. Sedang rencana pemasaran berisi target penjualan, program promosi dan sebagainya.
2. Tingkat Organisasional; Termasuk keseluruhan organisasi atau satuan-satuan kerja organisasi. Teknik-teknik dan isi perencanaan berbeda untuk tingkat berbeda pula. Perencanaan organisasi keseluruhan akan lebih kompleks daripada perencanaan suatu satuan kerja organisasi.
3. Karakteristik-karakteristik (sifat) Rencana; Meliputi faktor-faktor kompleksitas, fleksibilitas, keformalan, kerahasiaan, biaya, rasionalitas, kwantitatif dan kwalitatif. Misal rencana pengembangan produk biasanya bersifat rahasia rencana produksi lebih bersifat kwantitatif dibanding rencana personalia.
4. Waktu; Menyangkut rencana jangka pendek, menengah dan jangka panjang. Semakin lama rentangan waktu antara prediksi dan kejadian nyata, kemungkinan terjadinya kesalahan semakin besar. Sebagai contoh, tingkat rencana pembangunan 10 tahun yang akan datang dibandingkan dengan pembangunan suatu kawasan 2 tahun mendatang.
5. Unsur-unsur Rencana; Dalam wujud anggaran, program, prosedur, kebijaksanaan, dan sebagainya. Perencanaan meliputi berbagai tingkatan yang lebih tinggi. Perencanaan ini berhubungan dengan kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan, seperti program pengembangan, anggaran, dan lain-lain. Dalam suatu negara organisasi rencana diperinci melalui tingkatan-tingkatan yang membentuk hirarki dan paralel dengan struktur organisasi. Pada setiap tingkatan, rencana mempunyai dua fungsi:
6. Menyediakan peralatan untuk pencapaian serangkaian sasaran dari rencana tingkatan di atasnya, dan sebaliknya menunjukkan sasaran yang harus dipenuhi rencana tingkatan di bawahnya.
7. Rencana dari manajemen puncak akan dibuat menjadi rencana-rencana yang lebih terperinci oleh satuan- satuan manajemen menengah dan lini pertama.

Ada dua tipe utama rencana, yaitu: (1) Rencana-rencana strategik (*strategic plans*), yaitu dirancang memenuhi tujuan-tujuan organisasi yang lebih luas, mengimplementasikan missi yang memberikan alasan-alasan khas keberadaan suatu organisasi wilayah, dan (2) Rencana-rencana operasional (*operational plans*), penguraian lebih terperinci bagaimana rencana strategik akan dicapai.

**g. Hambatan-hambatan Perencanaan Efektif**

Meski pada dasarnya perencanaan sangat dibutuhkan dan sudah memperhitungkan kemungkinan peluang dan tantangan yang dihadapi, namun dalam pelaksanaannya, ia tetap saja dapat menemui berbagai macam hambatan dan halangan. Hambatan ini bisa bersumber pada ketidaksediaan dan ketidakmampuan individu-individu perencana untuk melakukan kegiatan-kegiatan perencanaan, ataupun yang timbul dari kejadian di luar perkiraan yang berada baik di internal organisasi ataupun di luar organisasi tersebut. Selain itu, terdapat sejumlah alasan mengapa banyak pimpinan dan perencana ragu-ragu atau gagal menetapkan tujuan dan membuat rencana-rencana bagi organisasi atas kelompok satuan kerja mereka, di antaranya:

1. Kurang pengetahuan tentang organisasi. Para pimpinan manajer tidak dapat menetapkan tujuan-tujuan yang berarti bagi satuan-satuan kerja mereka tanpa mempunyai pengetahuan tentang pekerjaan satuan kerja dan organisasi secara keseluruhan.
2. Kurang pengetahuan tentang lingkungan. Para pimpinan manajer sering kurang memahami lingkungan eksternal organisasi, seperti penyedia,lembaga - lembaga pemerintah, langganan dan sebagainya, sehingga menjadi bingung tentang arah yang diambil dan enggan menetapkan tujuan yang pasti.
3. Ketidakmampuan melakukan peramalan secara efektif. Rencana-rencana dibuat tidak hanya didasarkan pengalaman masa lalu, tetapi juga peramalan kondisi-kondisi di masa yang akan datang.
4. Kesulitan perencanaan operasi-operasi yang tidak berulang.
5. Biaya. Perencanaan memerlukan banyak biaya, penggunaan sumberdaya keuangan, fisik dan manusia.
6. Takut gagal. Para pimpinan manajer sering memandang kegagalan sebagai ancaman terhadap keamanan jabatannya, penghargaan dan respek orang lain terhadap dirinya.Hal ini membuat enggan mengambil resiko dan menetapkan tujuan tertentu.
7. Kurang percaya diri. Bila para pimpinan manajer kurang percaya diri,mereka akan ragu-ragu menetapkan tujuan yang menantang.
8. Ketidaksediaan untuk menyingkirkan tujuan-tujuan alternatif. Para pimpinan manajer sering sulit untuk menerima kenyataan bahwa mereka tidak dapat mencapai semua hal yang penting baginya. Sebagai hasilnya, mereka mungkin menjadi enggan, untuk membuat kegiatan terikat pada satu tujuan karena terlalu menyakitkan untuk menyingkirkan berbagai alternatif lainnya.
9. Hal di luar perencana, yaitu keengganan umum para anggota masyarakat organisasi untuk menerima perencanaan dan rencana -rencana karena perubahan-perubahan yang ditimbulkannya.

**h. Kriteria Penilaian Efektivitas Rencana**

Beberapa kriteria dapat digunakan untuk menilai efektivitas perencanaan, yaitu:

1. Kegunaan

Agar berguna bagi manajemen dalam pelaksanaan fungsi- fungsinya yang lain, suatu rencana harus fleksibel, stabil, berkesinambungan, dan sederhana. Fleksibel adalah esensi bagi kesuksesan perencanaan strategik. Hal ini memerlukan analisa, peramalan, pengembangan rencana dengan mempertimbangkan segala sesuatu dan pembuatan perencanaan sebagai proses yang bekesinambungan. Rencana hendaknya dapat melakukan penyesuaian secara cepat dan lancar terhadap perubahan kondisi lingkungan tanpa kehilangan efektivitas. Rencana juga memerlukan stabilitas, karena bila rencana terlalu sering berubah para manajer tidak menjadi terbiasa dengan rencana tersebut sebagai suatu peralatan pengoperasian dan menjadi tidak efektif. Rencana yang tidak stabil tidak harus diganti atau dimodifikasi secara luas hanya karena perubahanperubahan dalam kecendrungan jangka panjang lingkungan organisasi. Disamping itu, perencanaan perlu mempunyai kontinuitas, agar perencanaan dapat berkesinambungan.Akhirnya, semakin besar dan kompleks suatu organisasi dan lingkungannya, diperlukan rencana-rencana yang lebih kompleks. Tetapi, kadang-kadang rencana menjadi terlalu kompleks dibanding dengan yang dibutuhkan scharmnya. Padahal semakin kompleks rencana, semakin sulit disampaikan dan diimplementasikan. Jadi rencana yang sederhana perlu untuk memberikan cara pencapaian tujuan dengan sedikit mungkin faktor-faktor, kekuatan-kekuatan dan pengaruh-pengaruh dalam situasi, serta hubungan antara mereka.

1. Ketepatan dan obyektivitas

Rencana-rencana harus dievaluasi untuk mengetahui apakah jelas, ringkas, nyata dan akurat. Berbagai keputusan dan kegiatan manajemen lainnya hanya efektif bila didasarkan atas informasi yang tepat. Perencanaan juga harus lebih didasarkan atas pemikiran yang realistik dan fakta-fakta yang sebenarnya tentang persyaratan-persyaratan yang dibutuhkan untuk mencapai sasaran dibanding sasaran pribadi pembuat rencana. Agar tercapai perencanaan tersebut, proses penyusunannya harus didasarkan atas pemikiran yang obyektif.

1. Ruang lingkup

Perencanaan perlu memperhatikan prinsip-prinsip kelengkapan, kepaduan dan konsistensi. Berapa luas cakupan rencana? Menyangkut kegiatan-kegiatan apa saja? Bagaimana kerangka hubungan antar kegiatan? Satuan-satuan kerja atau departemen-departemen mana yang terlihat?

1. Efektivitas biaya

Etektivitas biaya perencanaan dalam hal ini adalah menyangkut waktu, usaha dan aliran emosional.

1. Akuntabilitas

Ada 2 aspek akuntabilitas perencanaan, yaitu: (1) Tanggung jawab atas pelaksanaan perencanaan; (2) Tanggung jawab atas implementasi rencana. Suatu rencana harus mencakup keduanya.

1. Ketepatan waktu

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

Dalam banyak hal, perencanaan adalah fungsi yang paling dasar dan meresap ke seluruh fungsi-fungsi serta kegiatan manajerial lainnya. Fungsi perencanaan dan fungsi-fungsi serta kegiatan-kegiatan manajerial lainnya adalah saling berhubungan, saling tergantung, dan berinteraksi. Perencanaan dan pengawasan, misalnya, saling berhubungan erat, sehingga sering disebut kembar siam. pengawasan adalah penting sebagai produk perencanaan efektif. Bagi pimpinan hal ini menunjukkan apakah rencana yang telah dibuat realistik atau tidak, bila rencana tidak realistik atau praktek pengelolaannya buruk akan menyebabkan rencana tidak dikerjakan seperti yang diharapkan. Oleh karena itu, pengawasan bertindak sebagai kriteria penilaian pelaksanaan kerja terhadap rencana.Tujuan setiap rencana adalah untuk membantu sumberdaya dalam kontribusinya secara positif terhadap pencapaian tujuan dan sasaran. Dengan demikian, pimpinan manajer dapat menentukan hubungan-hubungan organisasi, kualifikasi personalia yang dibutuhkan, bagaimana bawahan diarahkan, dan cara pengawasan yang diterapkan.

Proses perencanaan, terdiri dari:

* Menentukan tujuan perencanaan;
* Menentukan tindakan untuk mencapai tujuan;
* Mengembangkan dasar pemikiran kondisi mendatang;
* Mengidentifikasi cara untuk mencapai tujuan;
* Mengimplementasi rencana tindakan dan mengevaluasi hasilnya.

Tipe tipe perencanaan yang digunakan para manajer, meliputi:

1. Perencanaan Jangka Panjang & Jangka Pendek.
   * Jangka Pendek: Perencanaan untuk jangka waktu 1 tahun atau kurang Menengah:1 s/d 2 tahun.
   * Jangka Panjang: Jangka waktu 5 tahun atau lebih
2. Perencanaan strategi dan operasional.
   * *Perencanaan Strategi*: Kebutuhan jangka panjang dan menentukan komprehensif yang telah diarahkan.Menentukan tujuan untuk organisasi dan kegiatan apa yang hendak diambil sumber-sumber apa yang diperlukan untuk mencapainya.

Tahap perencanaan strategi:

1. Identifikasi tujuan dan sasaran.
2. Penilaian kinerja berdasar tujuan dan sasaran yang ditetapkan.
3. Penentuan perencanaan strategi untuk mencapai tujuan dan sasaran.
4. Implementasi perencanaan strategi.
5. Evaluasi hasil dan perbaikan proses perencanaan strategi.  
   * *Perencanaan operasional*: *kebutuhan apa saja yang harus dilakukan untuk mengimplementasikan perencanaan strategi untuk mencapai tujuan strategi tersebut*. Lingkup perencanaan ini lebih sempit dibandingkan dengan perencanaan strategi.

Perencanaan operasional yang khas:

1. *Perencanaan Produksi (Production Plans)*: Perencanaan yang berhubungan dengan metode dan teknologi yang dibutuhkan dalam pekerjaan.
2. *Perencanaan Keuangan (Financial Plans)*: Perencanaan yang berhubungan dengan dana yang dibutuhkan untuk aktivitas operasional**.**
3. *Perencanaan Fasilitas (Facilites Plans*): Perencanaan yang berhubungan dengan fasilitas & layaout pekerjaan yang dibutuhkan untuk mendukung tugas.
4. *Perencanaan Pemasaran (Marketing Plans*): Berhubungan dengan keperluan penjualan dan distribusi barang /jasa.  
   perencanaan sumber daya manusia (Human Resource Plans): berhubungan dengan rekruitmen, penyeleksian dan penempatan orang-orang dalam berbagai pekerjaan.
5. *Perencanaan tetap (standing plans)*: digunakan untuk kegiatan yang terjadi berulang kali (terus menerus) yang tertuang dalam Kebijaksanaan Organisasional, Prosedur dan Peraturan.Perencanaan tetap yang mengkomunikasikan pengarahan yang luas untuk membuat berbagai keputusan dan melaksanakan tindakan.Misalnya: Penyewaan karyawan, Pemberhentian sementara, Prosedur dan aturan perencanaan tetap yang menggambarkan tindakan yang diambil pada situasi tertentu sering disebut: *Standard Operating Prosedurs* (SOPs).
6. *Perencanaan sekali pakai (single-use plans)*: digunakan hanya sekali untuk situasi yang unik**.**

Perencanaan memiliki beberapa manfaat dan keuntungan bagi organisasi atau perusahaan, di antaranya:

1. *Fokus dan Fleksiblitas*
   * Fokus: Mengetahui apa yang terbaik, mengetahui apa yang dibutuhkan dan bagaimana melayani pelanggan.
   * Fleksibilitas: Beroperasi dan punya pandangan kedepan.

Perencanaan membantu Manajer karena:

1. *Perencanaan berorientasi pada hasil*–Menciptakan pengertian arah orientasi kinerja
2. *Perencanaan Orientasi pada prioritas*--Memastikan hal yang paling penting dan mendapatkan perhatian utama.
3. *Perencanaan orientasi pada keuntungan* -- Membantu sumber-sumber untuk mendayagunakan kekuatan terbaik.
4. *Perencanaan orientasi pada perubahan* yang membantu mengantisipasi masalah dan kesempatan sehingga dapat dicapai kesesuaian yang terbaik.
5. *Perencanaan mengembangkan koordinasi.* Tujuan-tujuan dari masing-masing subsistem ditata sehingga saling mendukung satu sama lain. Tingkatan tujuan yang lebih tinggi berhubungan dengan tingkatan tujuan yang lebih rendah.
6. *Perencanaan mengembangkan pengendalian*. Pengendalian meliputi Pengukuran dan evaluasi**.** Perencanaan membantu kemungkinan tersebut dalam menentukan tujuan, keinginan hasil kinerja dan menentukan tindakan khusus.

Pendekatan-Pendekatan Perencanaan:

1. *Perencanaan inside-out dan perencanaan outside-in:*
2. *Perencanaan inside-out:* terfokus pada yang sudah dilakukan dan mengusahakan untuk melakukan yang tebaik yang dapat dilakukan. Ini meningkatkan efektivitas organisasi.
3. *Perencanaan outside-in*: dari analisa lingkungan eksternal muncul perencanaan untuk mengeksploitasi kesempatan-kesempatan dan meminimisasi permasalahan yang terjadi. Kedua perencanaan ini dapat dikombinasikan agar optimal.
4. *Perencanaan top-down dan perencanaan bottom-up*:
5. *Perencanaan dari atas ke bawah (top-down):*Manajer dibawah manajer puncak membuat perencanaan berdasarkan tujuan yang telah ditentukan manajer puncak.
6. *Perencanaan dari bawah ke atas (bottom-up)*:dikembangkan pada tingkatan yang lebih bawah tanpa adanya batasan yang secara teratur melewati hirarki tersebut ke tingkat manajer puncak. Kelebihan: kuatnya komitmen dan kepemilikan dalam perencanaan yang lebih rendah. Kelemahan: bila terlalu ekstrim mungkin akan gagal untuk menghasilkan seluruh tugas yang terintegrasi dalam organisasi secara keseluruhan.
7. *Perencanaan contingency*: perencanaan yang terfokus pada pemikiran ke depan. Perencanaan ini meliputi penentuan alternatif-alternatif tindakan yang dapat diimplementasikan seandainya perencanaan orisinil tidak sesuai karena adanya perubahan keadaan. Kunci: prediksi perubahan yang akan datang yang dapat berakibat pada perencanaan yang sedang dijalankan.

Dasar-dasar perencanaan yang baik dalam sebuah organisasi atau perusahaan umumnya meliputi:

1. *Forecasting*: *proses pembuatan asumsi-asumsi tentang apa yang akan terjadi pada masa yang akan datang. Forecasting* meliputi: (a) *forecasting kualitatif*: prediksi masa depannya menggunakan pendapat para ahli; dan (b) *forecasting kuantitatif*: prediksi masa depannya menggunakan analisa data secara matematis dan statistis (analisa *time series,* model ekonometri, survey statistik).
2. Penggunaan skenario: meliputi penentuan beberapa alternatif skenario masa yang akan dtaang atau keadaan peristiwa yang mungkin terjadi. Pengidentifikasian kemungkinan skenario yang berbeda waktunya akan membantu organisasi beroperasi lebih fleksibel dalam lingkungan yang dinamis.
3. *Benchmarking*: perbandingan eksternal untuk mengevaluasi secara lebih baik suatu arus kinerja dan menentukan kemungkinan tindakan yang dilakukan untuk masa yang akan datang. Tujuan nya: untuk mengetahui apakah orang-orang dan organisasi bekerja dengan baik dan merencanakan bagaimana menggabungkan ide-ide tersebut dalam pengoperasiannya.
4. Partisipasi dan keterlibatan (perencanaan partisipatif yang aktif): perencanaan di mana semua orang yang mungkin akan memperngaruhi hasil dari perencanaan dan atau akan membantu mengimplementasikan perencanaan-perencanaan tersebut.
5. Penggunaan staf perencana (fungsi staf perencana): bertanggung jawab dalam mengarahkan dan mengkoordinasi sistem perencanaan untuk organisasi secara keseluruhan atau untuk salah satu komponen perencanaan yang utama.

**i. Fungsi Pengorganisasian dalam Manajemen**

Istilah organisasi berasal dari kata *organon/*bahasa yunani,yang berarti alat (*tools*)*.*Organisasi sendirinya didefinisikan oleh beberapa ahli sebagai berikut:

1. Chester I Barnard: *I define organization as a system of cooperatives of two or more persons)* “organisasi adalah sistem kerjasama antara dua orang atau lebih.”
2. Edwin B. Flippo: “organisasi adalah sistem hubungan antara sumber daya yang memungkinkan pencapaian sasaran.”
3. James D. Mooney: *organization is the form ofevery human association for the attainment of common purpose (*organisasi adalah setiap bentuk kerjasama untuk pencapaian tujuan bersama).
4. Paul Preston dan Thomas Zimmerer: *organization is a collection of people, arranged into groups working together to achieve some common objectives) “*organisasi adalah sekumpulan orang orang yang disusun dalam kelompok, yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.”

Berdasarkan definisi-definisi tersebut di atas, maka paling tidak sebuah organisasi memiliki unsur-unsur berikut:

1. Orang orang/sekumpulan orang
2. Kerjasama
3. Tujuan bersama

Kepentingan manusia akan organisasi karena keterbatasan kemampuan manusia dalam memenuhi kebutuhan sehingga menghadapkan manusia pada kebutuhan akan berorganisasi untuk mencapai tujuan pribadi atau kelompok, dan didorong oleh rasa mahluk sosial *homo homini socius* yang ada dalam setiap karakteristik diri manusia.

Organisasi memiliki azas-azas yang menjadi dasar keberdiriannya. Azas sendiri memiliki arti sebagai “penyebab dasar pikiran daripada terciptanya sesuatu”. Dasar pikiran tersebut adalah:

1. Suatu pangkal tolak pikiran untuk sesuatu kasus.
2. suatu jalan dan sarana untuk menciptakan sesuatu tata hubungan atau kondisi yang kita kehendaki.

Definisi umum dari organisasi adalah kesatuan orang perorang yang terikat untuk bekerja sama secara terus-menerus, untuk mencapai tujuan bersama. Berdasarkan definisi ini, maka pengorganisasian adalah proses untuk menyatukan orang-orang tersebut dalam sebuah kesatuan kerja, dalam rangka mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Dengan demikian, salah satu prinsip pengorganisasian adalah terbaginya tugas dalam berbagai unsur organisasi.

Pengorganisasian yang efektif adalah membagi secara tuntas dan menstrukturkan tugas-tugas ke dalam sub-sub unit kerja atau komponen-komponen organisasi. Setiap organisasi harus profesional yaitu dengan pembagian satuan kerja yang sesuai dengan kebutuhan. Pada titik ini, perluasan aktivitas yang mengharuskan penambahan jumlah satuan kerja hanya dilakukan bila tidak dapat ditampung dalam satuan kerja yang ada.

Pengorganisasian ini merupakan fungsi kedua dari manajemen setelah perencanaan. Sebagaimana halnya perencanaan, pengorganisasian juga memegang peranan penting dalam upaya manajemen untuk mencapai tujuan organisasi itu sendiri. Dalam proses pengorganisasian dilakukan penentuan fungsi, hubungan, dan struktur. Fungsi berupa tugas-tugas yang dibagi dalam bentuk garis, staf, dan fungsional. Hubungan meliputi tanggung jawab dan wewenang. Sedangkan struktur terbagi menjadi bentuk vertikal atau horizontal, yang nantinya akan menentukan pembagian tanggungjawab untuk pencapaian tujuan itu sendiri.

**j. Tujuan dan Manfaat Pengorganisasian**

Proses pengorganisasian ini pasti ada dalam kehidupan berorganisasi. Meskipun dalam kehidupan sehari-hari, pembagian tugas, orang, dan sebagaimana kegiatan yang lazim ada dalam pengorganisasian, juga bisa ditemukan dalam bentuk sederhananya pada keluarga. Adanya pembagian tugas dan orang-orang yang melaksanakannya ini menjadi penting untuk memuadahkan dalam pencapaian tujuan yang ditetapkan. Hal ini pula yang menjadi manfaat dan tujuan utama dari proses pengorganisasian.

Berdasarkan hal itu, maka pengorganisasian tidak pernah terlepas dari organisasi itu sendiri sebagai wadah di mana proses pengorganisasian dijalankan. Secara lebih mendetil, tujuan dan manfaat dari adanya organisasi dan kegiatan pengorganisasian adalah sebagai berikut:

1. Mengatasi terbatasnya kemampuan, kemauan dan sumber daya yang dimiliki dalam mencapai tujuannya.
2. Mencapai tujuan secara lebih efektif dan efisien karena dikerjakan bersama-sama.
3. Sebagai wadah untuk memanfaatkan sumber daya dan teknologi bersama-sama.
4. Mengembangkan potensi dan spsialisasi yan gdimiliki seseorang.
5. Mendapatkan jabatan dan pembagian kerja.
6. Mengelola lingkungan bersama-sama.
7. Mencari keuntungan bersama-sama.
8. Menggunakan kekuasaan dan pengawasan.
9. Mendapatkan penghargaan.
10. Memenuhi kebutuhan manusia yang semakin banyak dan kompleks.
11. Menambah pergaulan.
12. Memanfaatkan waktu luang.

**k. Tipe Organisasi dalam Manajemen**

Organisasi pada dasarnya memiliki berbagai macam tipe atau jenis yang nantinya akan berpengaruh terhadap proses pengorganisasian yang terdapat di dalamnya. Tipe organisasi ini bahkan akan memengaruhi model manajemen dan bagaimana rangkaian kegiatan yang ada di dalamnya dijalankan. L.D. White dan H.A. Simon dalam hal ini menyatakan bahwa organisas dan pengorganisasian dalam dikelompokkan dalam lima jenis, yaitu:

1. Pengorganisasian bagi organisasi lini atau garis. Dalam organisasi lini atau garis ini hanya dikenal 2 (dua) unsur, yaitu: unsur Pimpinan dan unsur Pelaksana.
2. Pengorganisasian bagi organisasi lini dan staf. Dalam organisasi ini dikenal 3 (tiga) unsur, yaitu: unsur Pimpinan, unsur Pembantu Pimpinan (staf), dan unsur Pelaksana (lini atau garis).
3. Pengorganisasian bagi organisasi fungsi. Organisasi fungsi, ialah suatu organisasi yang disusun atas dasar kegiatan dari setiap fungsi, dimana fungsi yang satu dengan yang lain saling ketergantungan.
4. Pengorganisasian bagi organisasi Panitia. Organisasi Panitia dimaksudkan untuk memecahkan berbagai kendala atau hambatan yang tidak dapat dipecahkan oleh beberapa orang atau banyak orang.
5. Di samping itu terdapat Tipe Organisasi, yang terdiri dari 3 macam tipe yaitu: Piramid Mendatar (Flat), Piramid Kerucut (Tall) dan Tipe PiramidTerbalik.

Selain pendapat L.D. White dan H.A. Simon di atas, para ahli lainnya menyebutkan bahwa tipe organisasi secara umum dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu: (1) organisasi formal; dan (2) organisasi informal. Pembagian tersebut tergantung pada tingkat atau derajat mereka terstruktur. Namur dalam kenyataannya tidak ada sebuah organisasi formal maupun informal yang sempurna.

1. Organisasi Formal

Organisasi formal memiliki suatu struktur yang terumuskan dengan baik, yang menerangkan hubungan-hubungan otoritasnya, kekuasaan, akuntabilitas dan tanggung jawabnya. Struktur yang ada juga menerangkan bagaimana bentuk saluran-saluran melalui apa komunikasi berlangsung. Kemudian menunjukkan tugas-tugas terspesifikasi bagi masing-masing anggotanya. Hierarki sasaran organisasi formal dinyatakan secara eksplisit. Status, prestise, imbalan, pangkat dan jabatan, serta prasarat lainya terurutkan dengan baik dan terkendali. Selain itu organisasi formal tahan lama dan mereka terencana dan mengingat bahwa ditekankan mereka beraturan, maka mereka relatif bersifat tidak fleksibel. Contoh organisasi formal ádalah perusahaan besar, badan-badan pemerintah, dan universitas-universitas.

1. Organisasi informal

Keanggotaan pada organisasi-organisasi informal dapat dicapai baik secara sadar maupun tidak sadar, dan kerap kali sulit untuk menentukan waktu eksak seseorang menjadi anggota organisasi tersebut. Sifat eksak hubungan antar anggota dan bahkan tujuan organisasi yang bersangkutan tidak terspesifikasi. Contoh organisasi informal adalah pertemuan tidak resmi seperti makan malam bersama. Organisasi informal dapat dialihkan menjadi organisasi formal apabila hubungan didalamnya dan kegiatan yang dilakukan terstruktur dan terumuskan.

Melengkapi pembagian jenis dan tipe organisasi di atas, Hicks juga menyebutkan bahwa organisasi bisa juga dibagi menjadi dua jenis, yaitu:

1. Organisasi Primer, organisasi semacam ini menuntut keterlibatan secara lengkap, pribadi dan emosional anggotanya. Mereka berlandaskan ekspektasi rimbal balik dan bukan pada kewajiban yang dirumuskan dengan eksak. Contoh dari organisasi semacam ini adalah keluarga-keluarga tertentu.
2. Organisasi Sekunder, organisasi sekunder memuat hubungan yang bersifat intelektual, rasional, dan kontraktual. Organisasi seperti ini tidak bertujuan memberikan kepuasan batiniyah, tapi mereka memiliki anggota karena dapat menyediakan alat-alat berupa gaji ataupun imbalan kepada anggotanya. Sebagai contoh organisasi ini adalah kontrak kerjasama antara majikan dengan calon karyawannya dimana harus saling setuju mengenai seberapa besar pembayaran gajinya.

Pembagian lainnya adalah pembagian yang dilakukan oleh Lipham, yakni: tipe Organis dan Mekanistis. Dengan demikian tipe organisasi dalam manajemen tergantung bagaimana kita akan mengelola manajemen tersebut dengan baik sesuai dengan apa yang diinginkan atau dengan kata lain tidak lain adalah bagaimana cara kita akan mencapai tujuan tersebut dengan optimal secara efisien dan efektif.

**l. Pengembangan Organisasi dalam Manajemen**

Pengembangan organisasi adalah strategi intervensi yang memanfaatkan proses kelompok untuk berfokus pada budaya organisasi secara menyeluruh dalam rangka melakukan perubahan yang diinginkan. Mula-mula orang berkumpul, diantara mereka mengusulkan untuk membentuk sebuah organisasi, karena orang-orang dalam organisasi berasal dari beragam latar belakang, maka terjadilah sebuah konflik internal antar mereka. Peristiwa ini disebut dengan badai organisasi. Untuk menyelesaikan masalah tersebut orang-orang yang ada dalam organisasi itu aturan yang harus ditaati oleh setiap anggota organisasi. Kesepakatan ini disebut dengan norma. Dengan adanya norma ini diharapkan kinerja organisasi dapat berkembang dan mampu mewujudkan apa yang dicita-citakan organisasi.

Hasil penelitian Kao (1991) menyatakan bahwa perkembangan organisasi pada dasarnya dapat dibagi ke dalam lima dimensi:

1. Usia organisasi
2. Besar organisasi
3. Tahap organisasi
4. Evolusi dan revolusi organisasi
5. Rata-rata pertumbuhan organisasi

Greiner dalam hal ini menyebutkan bahwa sebuah organisasi akan mengalami lima tahap perkembangan, yakni:

1. Tahap kreativitas
2. Tahap kepemimpinan dan staff yang baru
3. Tahap pengembangan struktur organisasi yang desantralisasi
4. Tahap koordinasi
5. Tahap perpaduan tindakan yang spontan dala menyelesaikan perbedaan individu.

Tahapan perkembangan organisasi ini menunjukkan bahwa organisasi tidak luput dari tuntutan perubahan. Setiap organisasi harus bisa mengembangkan dirinya ke arah yang lebih baik, dan lebih mampu menyesuaikan dirinya dengan kebutuhan lingkungan, dan tuntutan perubahan itu sendiri. Dengan kata lain, perubahan organisasi seharusnya adalah perpindahan ke arah yang lebih baik untuk mempertahankan keberadaan organisasi terhadap tuntutan perubahan zaman. Jika dalam jangka waktu tertentu sebuah organisasi tidak melakukan perubahan, dapat dipastikan organisasi itu akan ketinggalan. Bahkan bisa kehilangan keberadaan dalam bidangnya. Karena organisasi yang fleksibel dalam menerima perubahan yang terjadi akan tetap mempertahankan keberadaannnya.

**m. Hubungan Pengorganisasian dengan Fungsi Manajemen Lainnya**

Pengorganisasian seperti lazimnya diketahui adalah fungsi kedua dari manajemen setelah perencanaan. Ia merupakan proses utama yang mengawali rangkaian implementasi dari rencana-rencana yang sudah ditetapkan pada fungsi pertama manajemen. Perencanaan tidak akan dapat diimplementasikan secara baik dan tuntas tanpa adanya proses pengorganisasian ini. Oleh karena itu, ia merupakan bagian tidak terpisahkan dengan proses perencanaan.

Adanya penyatuan orang-orang, pembagian kelompok kerja, pembagian tugas dan wewenang yang sesuai dengan kebutuhan manajemen, hingga pembagian struktur tanggungjawab, semuanya merupakan langkah-langkah signifikan bagi manajemen untuk mempermudah kewajiban mereka dalam implementasi rencana serta upaya untuk mencapai tujuan organisasi secara bersama-sama. Dari sini pula, pengorganisasian kemudian akan terhubung dengan proses fungsional selanjutnya dari manajemen, yakni pengendalian yang mencakup proses pengarahan dan pengawasan atas tindakan yang dilakukan, siapa yang melakukan, waktu dan tempat, alokasi biaya, dan hal-hal lain yang sudah ditetapkan dalam tahap perencanaan.

Pengorganisasian, dengan itu tidak terlepas juga dari proses pengendalian, bahkan mempermudah proses tersebut karena dalam pengorganisasian sudah terjadi pengelompokkan orang, tugas, struktur, fungsi, dan hubungan yang nantinya dibutuhkan untuk mempermudah pengendalian manajemen.

Adanya pengelompokan, pembagian tugas dan wewenang, adanya penentuan fungsi, struktur, dan hubungan dalam pengorganisasian ini pada akhirnya juga akan mempermudah para pimpinan dalam melaksanakan kewajiban dan tanggungjawab mereka untuk mencapai tujuan yang ditetapkan manajemen secara umum. Dengan demikian, pengorganisasian memiliki kaitan yang erat dengan berbagai fungsi dari manajemen lainnya, seperti perencanaan, pengendalian, dan kepemimpinan itu sendiri.

Ada beberapa jenis azas-azas organisasi yang dianggap penting dalam menganalisas struktur organisasi:

1. *Azas perumusan tujuan*, pentingnya merumuskan tujuan organisasi adalah untuk:
   1. Organisasi tanpa tujuan tidak ada artinya dan hanya penghamburan saja.
   2. Tujuan dibutuhkan untuk melakukan koordinasi.
   3. Organisasi yang menginginkan persaingan efektif dan tumbuh harus terus menerus diperbaharui tujuannya
2. *Azas departementasi*, departementasi adalah aktivitas untuk menyusun satuan satuan organisasi yang akan diserahi bidang kerja tertentu atau fungsi tertentu. Ada beberapa jenis departementasi:
   1. Departementasi berdasarkan fungsi: yaitu pembentukan satuan satuan organisasi yang masing masing diserahi mengurus sekelompok aktivitas yang tergolong sejenis menurut sifatnya atau pelaksanaan pekerjaan pekerjaan yang berkaitan
   2. Departementasi berdasarkan wilayah: yaitu pembentukan satuan organisasi yang masing masing diserahi tugas untuk mengurus satuan daerah tertentu, seperti perusahaan yang memiliki cabang cabang diberbagai tempat
   3. Departementasi berdasarkan produksi: yaitu pembentukan satuan satuan organisasi yang masing masing diserahi aktivitas menghasilkan jenis barang tertentu.
   4. Departementasi berdasarkan langganan: yaitu pembentukan satuan organisasi yang masing masing melakukan kegiatan memberikan pelayanan kepada orang orang atau badan badan tertentu yang datang secara tetap sebagai langganan
3. *Azas pembagian kerja:* yaitu perincian serta pengelompokkan aktivitas aktivitas yang semacam atau erat hubungannya satu sama lain untuk dilakukan oleh satuan organisasi atau oleh seorang pejabat tertentu. Tujuan dari pembagian kerja adalah: terdapatnya keseimbangan antara tugas yang dibebankan, serta tanggungjawab dan kekuasaan.
4. *Azas delegasi kekuasaan:* adalah penyerahan sebagian hak untuk mengambil tindakan yang diperlukan agar tugas dan tanggung jawabnya dapat dilaksanakan dengan baik dan pejabat yang satu kepada pejabat yang lain. Delegasi kekuasaan terbagi dalam dua kategori:
   1. Sentralisasi: pimpinan organisasi merypakan sumber terakhir pada tingkat tertinggi untuk memberikan wewenang dan bersifat tunggal.
   2. Desentralisasi: wewenang dilimpahkan kepada lebih dari satu orang di mana masing masing orang bekerja sebagai satu kesatuan.
5. *Azas kesatuan komando:* bahwa tiap tiap pejabat dalam organisasi hendaknya hanya dapat diperintah dan bertanggungjawab kepada seorang pejabat atasan tertentu.
6. *Azas koordinasi:* bahwa adanya keselarasan aktivitas di antara satuan satuan organisasi dan keselarasan tugas di antara para pejabatnya.
7. *Azas rentang pengwasan /span of control:* bahwa seberapa orang setepat tepatnya harus berada dibawah kekuasaan pimpinan sehingga sang pimpinan mampu mengadakan pengawasan terhadap pelaksanaan perintah perintahnya.
8. *Azas jenjang organisasi:* adalah tingkat tingkat satuan organisasi yang didalamnya terdapat pejabat,tugas serta wewenang tertentu menurut kedudukannya dari atas ke bawah dalam fungsi tertentu.
9. *Azas flexibilitas:* bahwa struktur organisasi harus mudah dirubah untuk disesuaikan denga perubahan perubahan yang terjadi tanpa mengurangi aktivitas sedang berjalan
10. *Azas berkelangsungan:* suatu organisasi dibentuk, diharapkan akan berjalan terus dan tidak berhenti untuk sebuah alasan
11. *Azas keseimbangan:* penempatan satuan satuan organisasi kedalam struktur harus sesuai dengan peranannya.

Organisasi memiliki perkembangan yang pesat terkait dengan bentuk, fungsi, tujuan, sehingga para ahli manajemen kemudian mulai menyusun pengelompokan bentuk bentuk organisasi ini.Berikut adalah tipologi organisasi, yaitu:

1. Berdasarkan jumlah orang yang memegang pimpinan:
   * + Bentuk tunggal: bahwa pimpinan organisasi berada di tangan satu orang sebagai sumber tugas dan wewenang, kekuasaan dan tanggungjawab.
     + Bentuk dewan/komisi: organisasi dipimpin oleh sebuah dewan yang terdiri dari beberapa orang. Semua kekuasaan dan wewenang serta tanggung jawab dipikul oleh dewan sebagai satu kesatuan juga keputusan dan tindakan yang akan diambil.
2. Berdasarkan lalu-lintas kekuasaan:

* Bentuk lurus/*line organization/*organisasi lini: kekuasaan mengalir dari pucuk pimpinan organisasi dilangsungkan lurus dengan para pejabat yang memimpin kesatuan kesatuan dalam organisasi tersebut.
* Bentuk lini dan staff /*line and staff organization:* staff adalah anggota organisasi yang bertugas memberi bahan bahan pertimbangan kepada pimpinan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pengelolaan organisasi. (staff ahli)
  + - Anggota staff adalah anggota yang memiliki hak untuk memberikan bahan bahan pertimbangan atau nasehat kepada pimpinan. Anggota staff tidak memiliki bawahan pada jalur lini
    - Anggota lini adalah anggota organisasi yang memiliki hak perintah kepada bawahannya dalam jalur lini
* Bentuk fungsional /*functional organization:* kekuasaan dilimpahkan melalui para ahli dalam suatu fungsi, sepanjang fungsi tersebut merupakan bidang keahlian tenaga ahli tersebut.

1. Berdasarkan sifat hubungan personal:

* Organisasi formal: adalah setiap bentuk kerjasama antara dua orang atau lebih yang diatur dan dipolakan secara resmi dalam rangka mencapai tujuan bersama
* Organisasi informal: kerjasama yang dipengaruhi oleh tumbuh kembangnya hubungan dan aktivitas antara orang orang dalam organisasi yang tidak diatur dalam struktur organisasi, didasarkan pada tingkah laku,perasaan, hasrat, dan hubungan pribadi.

1. Berdasarkan tujuan:

* *Profit oriented, cooperative group*
* *Non-profit oriented, social group*

1. Berdasarkan sektor sosial kehidupan masyarakat:

* Organisasi pendidikan
* Pertanian
* Kesehatan
* Perdagangan,politik, dsb.

1. Berdasarkan fungsi atau tujuan yang dilayani:

* Organisasi produksi, organisasi ekonomi
* Organisasi orientasi tujuan politik
* Organisasi bersifat integratif
* Organisasi pemelihara

1. Berdasarkan kepatuhan/compliance: perilaku bawahan dalam memberikan tanggapan terhadap sistem otoritas yang ada dalam organisasi.
2. Berdasarkan pihak yang memakai manfaat/mutual benefit:

* *Mutual benefit organization:* organisasi yang kemanfaatannya di nikmati bersama oleh para anggota
* *Service organization:*organisasi yangkemanfaatan-nya dinikmati oleh pelanggan/clients.
* *Bussiness organization.*

Beberapa kelebihan dan kekurangan dari masing masing bentuk/tipologi organisasi:

1. Bentuk tunggal:
   * *Kelebihan:* segala bentuk urusan dapat diputuskan dengan cepat tanpa perlu berunding dengan pihak lain.
   * *Kekurangan:* jika pemimpin tersebut tidak pandai,kurang tangkas maka tidak akan memiliki daya juang
2. Bentuk dewan:

* *Kelebihan:* a) tugas yang banyak lebih mungkin mendapat penyelesaian dengan adanya pembagian kerja, b) keputusan yang dibuat oleh beberapa orang diharapkan dapat lebih obyektif, c) timbul rasa saling menghargai pendapat anggota yang lain.
* *Kekurangan:* a) keputusan yang diambil bersifat lambatkarena harus dirundingkan terlebih dahulu, b) tindakan sering kurang tegas, c) letak tanggung jawab kurang jelas, dan seseorang dapat berlindung dibalik keputusan bersama padahal menjadi tanggung jawab pribadi.

1. Bentuk lurus:

* *Kelebihan:* a) kesatuan perintah dan kesatuan pimpinan terjamin sepenuhnya karena pimpinan berada dalam satu tangan, sehingga menjamin disiplin kerja yang kuat; b) garis pimpinan berjalan secara tegas,tidak terjadi kesimpangsiuran, karena pimpinan langsung berhubungan dnegan karyawan; c) proses pengubahan keputusan berjalan dengan cepat, karena jumlah yang diajak berkonsultasi relatif lebih sedikit, dari sudut biaya pun lebih rendah, karena tugas pengawasan hanya dilakukan oleh seorang atasan saja. d) dapat cepat terpantau bila ada karyawan yang malas atau bodoh, e) rasa solidaritas karyawan tinggi karena saling mengenal.
* *Kekurangan:* a) tingkat koordinasi sukar dilakukan karena antara tingkat pegawai yang sama hanya bertanggung jawab pada superiornya saja, b) overall planning sulit, karena masing masing kepala bagian merasa dirinya tidak terikat apa apa kepada rekan setingkat, jadi hanya terikat pada atasan langsung, c) menimbulkan biorkrasi yang beku, kaku, d) pembagian kerja kurang terspesialisasikan, dan kesempatan karyawan untuk berkembang terbatas, e) kerjasama antar bagian kurang terjalin dengan baik, f) tanggung jawab pimpinan bagian, atau kepala bagian terlalu berat jika perusahaan cukup besar, tidak ada span of control, g) organisasi terlalu bergantung pada satu orang saja, h) kecenderungan pimpinan bertindak secara otokratis sangat besar.

1. Bentuk staf dan lini:

* *Kelebihan:* a) dapat digunakan oleh hampir stiap organisasi bagaimanapun besarnya, atau seberapa luas tugas dan kompleksnya susunan organisasi, b) terdapat pembagian tugas yang jelas antara pimpinan, staff dan pelaksana, c) dapat mengembangkan bakat yang berbeda-beda dari karyawan sehingga menjadi suatu spesialisasi, d) prinsip “*the right man on the right place”* mudah dilaksanakan, e) proses pengambilan keputusan dapat dengan mudah dilaksanakan karena ada anggota staff yang ahli dalam bidangnya. f) pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan cepat, g) koordinasi dapat dengan mudah dilakukan karena sudah ada pembidangan masing masing, h) kesatuan perintah/*unity of command* dapat dipertahankan.
* *Kekurangan:* a) rasa solidaritas karyawan tidak begitu tinggi, karena pimpinan dan karyawan tidak saling mengenal, b) bagi para komponen pelaksana tidak selalu jelas mana perintah dan mana nasehat, karena dihadapkan pada dua atasan, yaitu atasan yang ditentukan dalam garis pimpinan yang mempunyai kekuasaan mengmbil keputusan dan hak untuk memerintah, dan staff tingkat atas, walaupun hanya berhak memberikan nasehat perlu pula ditaati karena nasehat didasarkan pada keahlian. c) para staff ahli cenderung menganggap lapangan adalah yang terpenting,sehingga memungkinkan timbulnya kongkruensi yang tidak sehat.

1. Bentuk fungsional:

* *Kelebihan:* a) spesialisasi tugas akan mempertinggi efisiensi kerja, b) spesialisasi para karyawan dapat berkembang maksimal, c) solidaritas dan moral juga disiplin karyawan pada umumnya tinggi, d) koordinasi antar karyawan yang menjalankan fungsi yang sama biasanya mudah karena masing masing mempunyai pengertian yang mendalam mengenai bidangnya masing masing, e) pertanggung jawaban atas fungsinya terjamin.
* *Kekurangan:* a) para karyawan terlalu menspesialisasikan diri pada bidang tertentu sehingga sukar mengadakan koordinasi secara menyeluruh, b) memungkinkan timbulnya rasa superior di antara golongan, c) tidak adanya kesatuan pimpinan dan pengawasan terutama pada tingkat atas organisasi, d) karyawan akan merasa bingung karena banyak perintah dari atasan, terutama perintah berlawanan.

Sebuah organisasi umumnya akan berada dalam lingkup lingkungan tertentu yang akan memengaruhi keberadaannya. Dengan kata lain, lingkungan memiliki peranan penting dalam menunjang keberhasilan sebuah organisasi.Lingkungan organisasi ini umumnya terdiri dari lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Jennifer M. George dan Gareth R. Jones (2012) mengklasifikasikan lingkungan eksternal organisasi menjadi dua macam: yaitu *lingkungan umum* dan *lingkungan khusus.*

1. *Lingkungan umum:* kekuatan kekuatan yang berinteraksi dan berpengaruh terhadap seluruh sektor kehidupan manusia meliputi komponen: a) budaya/*culture*, b) iklim ekonomi/ *economic climate,* c) lingkungan hukum dan politik /*legal and political*, d) lingkungan pendidikan.
2. *Lingkungan khusus:* yaitu sejumlah kekuatan yang terdiri atas organisasi, individu-individu dan lembaga yang berinteraksi dengan organisasi, yang meliputi komponen: a) pemasok input/ *input suppliers*: seperti tenaga kerja (*labor),money, raw materials (*bahan mentah). b) penyalur output/*output distributors,* atau dunia perdagangan. c) pesaing/*competitors,* yaitu lembaga lembaga yang merupakan bagian dalam penyebaran output yang secara bersama sama memperebutkan porsi pasar. d) peraturan peraturan pemerintah/*government yurisdiction*, e) kelompok khusus/*spesial group,* seperti serikat buruh dan kaum professional.

Sementara Jerald Greenberg dan Robert A. Baron dalam bukunya *Behavior in Organizations* (2011), membagi lingkungan organisasi menjadi tiga (3) macam, yaitu:

1. Lingkungan makro /*macro environment*: meliputi kelompok pelanggan, staff, pesaing, budaya, sistem politik, sistem ekonomi, teknologi.
2. Lingkungan menengah/ *intermediate environment:* meliputi *suppliers, advertising agents, brokers agents,* agen tenagakerja, lembaga lembaga pelayanan (Cth: *Leasing*, LBH, asuransi).
3. Lingkungan mikro/*micro environment:* adalah organisasi itu sendiri yang meliputi: (a) tujuan dan sistem kerja, juga teknologi; (b) struktur, otoritas serta power dan komunikasi; dan (c) sistem sumber daya manusia.

Sebagian ahli menyebut lingkungan internal organisasi sebagai lingkungan mikro organisasi, karena meliputi berbagai aktivitas yang berkaitan dengan tujuan organisasi, struktur organisasi, proses pengambilan keputusan, motivasi, komunikasi, koordinasi, kepemimpinan serta budaya organisasi.

**Fungsi Kepemimpinan dalam Manajemen**

* 1. **Pengertian Kepemimpinan**

Pemimpin dan kepemimpinan pada dasarnya selalu menjadi persoalan yang menarik untuk dibahas dan dicermati. Terdapat banyak literatur dan diskursus yang mengangkat kajian tentang bagaimana seharusnya pemimpin yang baik, kepemimpinan yang unggul dan bagaimana mengaplikasikan teori-teori kepemimpinan ini dalam menunjang kinerja sebuah organisasi. Hampir semua kalangan professional dan ahli bersepakat bahwa keberadaan seorang pemimpin dan kepemimpinan yang dibawanya akan menentukan nasib dan gerak organisasi secara keseluruhan.

Dalam mempelajari perihal pemimpin dan kepemimpinan ini pada dasarnya kita tidak bisa melepaskan bagaimana pengaruh kultur dan sosial-budaya dalam membentuk situasi kepemimpinan. Menguraikan perihal pemimpin dan kepemimpinan semata berdasarkan atas sudut pandang Barat tentu tidak akan cukup untuk merangkum kompleksitas dan dinamika pemimpin dan kepemimpinan itu sendiri.

Hifstede (dalam Tony Bush & Marianne Coleman, 2006) dalam membahas perihal bagaimana sebuah kultur bisa memengaruhi situasi dan karakteristik kepemimpinan seseorang, merunut beberapa variabel penting yang terdapat dalam suatu kultur, yaitu:

1. *Individualism*, otonomi diri atau individu dalam tatanan sosial yang diposisikan secara diametral dengan tanggungjawab kelompok (*collectivism*). Variabel ini merupakan dimensi kebudayaan yang menunjukkan adanya sikap yang memandang kepentingan pribadi dan keluarga sebagai kepentingan utama ataukah sebagai kepentingan bersama di dalam suatu kelompok. Dimensi ini juga dapat terjadi di masyarakat, dan organisasi. Dalam organisasi yang masyarakatnya mempunyai dimensi *Collectivism* memerlukan ketergantungan emosional yang lebih besar dibandingkan dengan masyarakat yang memiliki dimensi *Individualism*. Beberapa faktor yang mempengaruhi tingkat individualisme di antaranya adalah tingkat pendidikan, sejarah organisasi, besarnya organisasi, tehnologi yang digunakan dalam organisasi, dan subkultur yang dianut oleh organisasi yang bersangkutan.
2. *Masculinity*, bagaimana peranan gender tertentu (laki-laki) dibedakan posisi dan fungsionalitasnya dalam sebuah masyarakat. Ia juga merujuk pada dimensi kebudayaan yang menunjukkan bahwa dalam tiap masyarakat terdapat peran yang berbeda-beda tergantung perbedaan jenis para anggotanya. Pada masyarakat maskulin, menganggap pria harus lebih berambisi, suka bersaing, dan berani menyatakan pendapatnya, dan cenderung berusaha mencapai keberhasilan material. Dalam masyarakat feminin, kaum pria diharapkan untuk lebih memperhatikan kualitas kehidupan dibandingkan dengan keberhasilan materalitas. Lebih jauh dijelaskan bahwa masyarakat dari sudut pandang maskulinitas adalah masyarakat yang lebih menggambarkan sifat kelaki-lakian, sedangkan masyarakat femininitas lebih menggambarkan sifat kewanitaan. Jadi sudut pandangnya bukan dari sudut jenis kelamin.
3. *Power Distance*, bagaimana ketidaksamaan dalam tatanan sosial budaya bisa terjadi. Ini merupakan dimensi budaya yang menunjukkan adanya ketidak sejajaran (*inequality*) bagi anggota yang tidak mempunyai kekuatan dalam suatu institusi (keluarga, sekolah, dan masyarakat) atau organisasi (tempat bekerja). Perbedaan kekuasaan ini berbeda-beda tergantung dari tingkatan sosial, tingkat pendidikan, dan jabatan.
4. *Uncertainty avoidance,* merupakan dimensi budaya yang menunjukkan sifat masyarakat dalam menghadapi lingkungan budaya yang tidak terstruktur, tidak jelas, dan tidak dapat diramalkan. Masyarakat dapat melakukan pengelakan terhadap ketidak pastian ini dengan tehnologi, hukum, dan agama. Tehnologi digunakan untuk membantu dalam mempertahankan diri dari ketidak pastian yang disebabkan oleh sifat alam, hukum digunakan untuk membantu dalam mempertahankan diri dari ketidak pastian atas perilaku orang lain, sedangkan agama digunakan untuk menerima ketidak pastian yang tidak dapat dipertahankan oleh diri manusia sendiri.

Variabel-variabel di atas merupakan penanda sebuah tatanan masyarakat yang kemudian akan memengaruhi situasi dan karakteristik sebuah kepemimpinan. Instrumen kepemimpinan yang diolah oleh Hofstede ini pada dasarnya dapat digunakan untuk menandai bagaimana dimensi-dimensi budaya bisa memberikan pengaruh signifikan terhadap karakteristik dan tipe kepemimpinan yang dijalankan di dalamnya. Dengan kata lain, jika kita berbicara tentang kepemimpinan untuk konteks Indonesia, maka kita juga harus memasukkan unsur-unsur kultural dalam pertimbangannya.

Terdapat banyak sekali definisi dan pengertian yang diajukan tentang kepemimpinan. Meskipun begitu, semua definisi dan pengertian yang diajukan tersebut masih memiliki satu elemen pengertian yang sama, yakni kepemimpinan diartikan sebagai proses mengarahkan perilaku orang lain ke arah pencapaian suatu tujuan tertentu. Pengarahan dalam hal ini berarti menyebabkan orang lain bertindak dengan cara tertentu atau mengikuti arah tertentu sesuai dengan apa yang kita inginkan.

Beberapa contoh definisi dan pengertian dari kepemimpinan yang pernah diajukan antara lain adalah sebagai berikut:

* Menurut Sarros dan Butchatsky dalam *Management* (Kreitner & Cassidy, 2012): *"leadership is defined as the purposeful behaviour of influencing others to contribute to a commonly agreed goal for the benefit of individual as well as the organization or common good".*
* Anderson dalam *Management* (Schermerhorn, 2012): *"leadership means using power to influence the thoughts and actions of others in such a way that achieve high performance".*
* Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi, dalam situasi tertentu dan langsung melalui proses komunikasi untuk mencapai satu atau beberapa tujuan tertentu (Tannebaum, Weschler and Nassarik, 2012).
* Jacobs & Jacques dalam *Management, Tasks, Responsibilities, Policies* (Peter F. Drucker, 2009): kepemimpinan adalah suatu proses yang memberi arti (penuh arti kepemimpinan) pada kerjasama dan dihasilkan dengan kemauan untuk memimpin dalam mencapai tujuan.
* Hemhiel & Coons, dalam *Understanding Management* (Ricard. L. Daft & Dorothy Marcic, 2011): kepemimpinan adalah sikap pribadi, yang memimpin pelaksanaan aktivitas untuk mencapai tujuan yang diinginkan (*shared goal*).
* Rauch & Behling, dalam *Understanding Management* (Ricard L. Daft & Dorothy Marcic, 2011): kepemimpinan adalah suatu proses yang mempengaruhi aktifitas kelompok yang diatur untuk mencapai tujuan bersama.
* Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang-orang untuk bekerjasama ke arah tujuan bersama. (Ordway Tead, 2004: 78)
* Kepemimpinan selalu terkait dengan usaha-usaha seorang pemimpin (*influencer*) untuk mempengaruhi pengikut-pengikut (*influencee*) (Robert Tannenbaum dan Fred Massarik, 2000).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengertian tentang kepemimpinan mengandung satu unsur penting, yakni perilaku memengaruhi atau usaha untuk membuat orang lain mengerjakan sesuatu demi tercapainya sebuah tujuan. Orang yang memiliki keahlian memimpin atau kepepimpinan disebut dengan pemimpin atau pimpinan. Dalam dunia manajemen, seorang pemimpin adalah seseorang yang aktif melakukan kerja perencanaan, koordinasi, percobaan, dan mengarahkan perilaku anggotanya untuk mencapai tujuan bersama. Dengan kata lain, unsur kepemimpinan merupakan bagian yang vital dari setiap prilaku seseorang manajer. Pekerjaan setiap pemimpin menuntut dirinya untuk memiliki unsur kepemimpinan. Hal ini disebabkan para pemimpin dalam jabatannya membawahi sekelompok orang-orang yang bekerja sama dalam melaksanakan tugas dan membawanya ke suatu tujuan

Kepemimpinan memiliki beberapa prinsip-prinsip penting, yang meliputi: (1) Mahir dalam soal-soal teknis dan taktis; (2) Mengetahui diri-sendiri, mencari dan selalu berusaha memperbaiki diri; (3) Memiliki keyakinan bahwa tugas-tugas dimengerti, diawasi dan dijalani; (4) Mengenal anggota-anggota bawahan serta memelihara kesejahteraannya; (5) Memberi teladan dan contoh yang baik; (6) Menumbuhkan rasa tanggung jawab di kalangan anggota; (7) Melatih anggota bawahan sebagai satu tim yang kompak; (8) Buat keputusan-keputusan yang sehat, tepat pada waktunya; (9) Memberi tugas dan pekerjaan kepada bawahan sesuai dengan kemampuannya; dan (10) Bertanggung jawab terhadap tindakan-tindakan yang dilakukan.

Keberhasilan atau kegagalan dari hasil kepemimpinan seseorang dapat diukur atau ditandai oleh empat hal, yaitu: moril, disiplin, jiwa korsa (*esprit de corps*), dan kecakapan.

* + 1. *Moril:* moril adalah keadaan jiwa dan emosi seseorang yang mempengaruhi kemauan untuk melaksanakan tugas dan akan mempengaruhi hasil pelaksanaan tugas perorangan maupun organisasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi moril ini adalah: (1) kepemimpinan atasan; (2) kepercayaan dan keyakinan akan kebenaran; (3) penghargaan atas penyelesaian tugas; (4) solidaritas dan kebanggaan organisasi; (5) pendidikan dan latihan; (6) kesejahteraan dan rekreasi; (7) kesempatan untuk mengembangkan bakat; (8) struktur organisasi; dan (9) pengaruh dari luar.
    2. *Disiplin:* disiplin adalah ketaatan tanpa ragu-ragu dan tulus ikhlas terhadap perintah atau petunjuk atasan serta peraturan yang berlaku. Disiplin yang terbaik adalah disiplin yang didasarkan oleh disiplin pribadi.
    3. *Jiwa korsa*: jiwa korsa adalah loyalitas, kebanggan dan antusiasme yang tertanam pada anggota termasuk pimpinannya terhadap organisasinya. Dalam suatu organisasi yang mempunyai jiwa korsa yang tinggi, rasa ketidakpuasan bawahan dapat dipadamkan oleh semangat organisasi. Ciri jiwa korsa yang baik adalah: (1) antusiasme dan rasa kebanggan segenap anggota terhadap organisasinya; (2) reputasi yang baik terhadap organisasi lain; (3) semangat persaingan secara sehat dan bermutu; (4) adanya kemauan anggota untuk berpartisipasi dalam setiap kegiatan; dan (5) kesediaan anggota untuk saling menolong.
    4. *Kecakapan:* kecakapan adalah kepandaian melaksanakan tugas dengan hasil yang baik dalam waktu yang singkat dengan menggunakan tenaga dan sarana yang seefisien mungkin serta berlangsung dengan tertib. Pengetahuan dan kecakapan yang dimiliki pimpinan dapat diperoleh dari pendidikan, pelatihan, inisiatif dan pengembangan pribadi serta pengalaman tugas

Berdasarkan rumusan awal tentang kepemimpinan, seorang pemimpin diyakini merupakan orang dengan kualitas lebih (superior) dibandingkan yang lain. Kalangan pemimpin adalah mereka dengan kemampuan lebih dalam merumuskan tindakan yang diperlukan, pengetahuan lebih dalam menimbang jalan apa yang mesti ditempuh untuk mencapai tujuan, kuat, ulet, dan tentu saja memiliki pandangan jauh ke depan dibandingkan orang-orang yang dipimpinnya. Kalangan pemimpin ini biasanya merupakan golongan minoritas, namun memegang kunci penting bagi keberhasilan mayoritas. Mengingat urgennya peran seorang pemimpin ini, maka tidak salah jika ia dianggap sebagai aspek paling penting dalam kehidupan.

Kajian teoritis tentang kepemimpinan dalam sejarahnya banyak dipengaruhi oleh penelitian yang dilakukan oleh Galton tentang latar belakang orang-orang terkemuka yang mencoba menerangkan perihal kepemimpinan berdasarkan warisan (*teori orang-orang terkemuka*). Kajian-kajian berikutnya kemudian mengemukakan bahasan bahwa keberadaan individu dalam sebuah lingkungan sosial, seperti disebutkan sebelumnya, memiliki perbedaan peran dan tingkatan inteligensi, kekuatan, mentalitas, serta aspek moral antara satu individu dengan individu lainnya. Kajian ini kemudian diperluas dengan munculnya diskursus bahwa seorang pemimpin besar pada dasarnya dihasilkan secara spasio-temporal (*teori kepemimpinan situasional*). Dalam hal ini, terdapat dua hipotesis yang dikembangkan para ahli tentang kepemimpinan, yakni: (a) keberadaan dan kualitas pemimpin serta kepemimpinan yang dibawanya sangat bergantung pada kelompok yang dipimpinnya; dan (b) Keberhasilan seorang pemimpin dalam mengatasi sebuah persoalan di masa kini atau dalam situasi tertentu, merupakan hasil pembelajaran atas cara kepemimpinan terdahulu dalam mengatasi persoalan tersebut.

Dua teori awal ini dalam kelanjutannya dianggap tidak mampu merangkum dinamika kepemimpinan yang ditunjukkan oleh kalangan pemimpin dalam suatu lingkungan sosial, terutama dalam hal interaksi antara individu dengan lingkungan atau komunitasnya. Karena itu, muncul kemudian kajian-kajian baru tentang pemimpin dan kepemimpinan. Dengan kata lain, teori tentang kepemimpinan ini berkembang menjadi sangat banyak jumlahnya. Terdapat berbagai pembagian teoritis tentang kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli dengan bergantung pada sudut pandang dan disiplin tertentu, yang semuanya pada dasarnya bertujuan untuk menangkap tentang: (a) bagaimana muasal kelahiran sorang pemimpin; dan (b) karakteristik apa yang dimiliki oleh seorang pemimpin.

Terry merumuskan 6 teori kepemimpinan yang mencakup: *a) the situational theory; b) the personal-behaviour theory; c) the supportive theory; d) the sociological theory; e) the psychological theory; dan f) the autocratic theory.* Sementara Stogdill dan Bernard merumuskan teori kepemimpinan yang meliputi: a) *traits theory;* b) *environmental theory;* c) *personal situation theory;* d) *interaction-expectation theory;* e) *humanistic theory;* dan f) *exchange theory*. Rumusan pengelompokan lainnya berasal dari John Adair yang menyatakan bahwa teori kepemimpinan mencakup 3 kelompok utama, yaitu: a) ancangan kualitas, yang mendasarkan ancangannnya terhadap kelebihan dan ciri-ciri tertentu yang dimiliki seorang pemimpin; b) ancangan situasional, yaitu berpendirian bahwa situasi tertentu dapat membentuk kepemimpinan seseorang; dan c) ancangan kelompok, yang memandang bahwa kepemimpinan seseorang itu lahir dari kebutuhan kelompok (Berliana, 2006: 25-27).

Sementara M. Thoha (2006) juga mengungkapkan beberapa teori kepemimpinan yang mencakup:

1. *Teori Sifat (Trait Theory)*

Pada pendekatan teori sifat, analisa ilmiah tentang kepemimpinan dimulai dengan memusatkan perhatiannya pada pemimpin itu sendiri. Yaitu apakah sifat-siftat yang membuat seseorang itu sebagai pemimpin. Dalam teori sifat, penekanan lebih pada sifat-sifat umum yang dimilki pemimpin, yaitu sifat-sifat yang dibawa sejak lahir. Teori ini mendapat kritikan dari aliran perilaku yang menyatakan bahwa pemimpin dapat dicapai lewat pendidikan dan pengalaman.

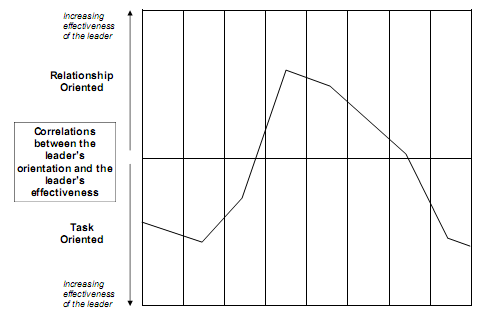
Sehubungan dengan hal tersebut, Werther dan Davis (2011) merumuskan empat sifat umum yang nampaknya mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan efektifitas kepemimpinan yaitu:

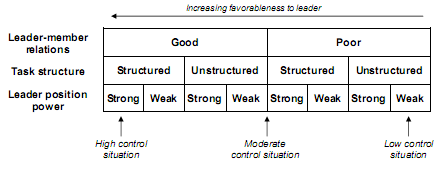
1. Kecerdasan, hasil penelitian pada umunya membuktikan bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin.
2. Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial, pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas-aktivitas sosial. Dia mempunyai keinginan menghargai dan dihargai.
3. Motivasi diri dan dorongan berprestasi, para pemimpin secara relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi. Mereka bekerja berusaha mendapatkan penghargaan yang intrinsik dibandingkan dengan ekstrinsik.
4. Sikap dan hubungan kemanusiaan, pemimpin-pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kekuatan para pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya.
5. *Teori Kontingensi Situasional*

Teori-teori kontingensi berasumsi bahwa berbagai pola perilaku pemimpin (atau ciri) dibutuhkan dalam berbagai situasi bagi efektivitas kepemimpinan. Teori kontingensi situasional ini dimunculkan oleh Fred Fiedler sebagai sebentuk teori kepemimpinan tentang psikologi industri dan organisasi. Teori kontingensi ini memfokuskan pentingnya situasi dalam menetapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan permasalahan yang terjadi. Menurut Fiedler, kepemimpinan yang berhasil bergantung kepada penerapan gaya kepemimpinan terhadap situasi tertentu.

Teori Kontingensi dari Fiedler ini berusaha menunjukkan hubungan antara orientasi atau gaya pimpinan dengan kinerja organisasi dalam situasi dan kondisi tertentu yang berbeda-beda. Teori ini didasarkan pada bagaimana menetapkan orientasi pemimpin; apakah berorientasi pada hubungan ataukah produksi (*relationship or task*), elemen-elemen situasi yang dihadapi yang mencakup hubungan pemimpin dan anggota, struktur kerja, serta posisi dan kekuasaan pemimpin (*leader-member relations, task structure, and leader position power*), dan orientasi pimpinan yang didapati sebagai hal yang paling efektif dalam perubahan situasi yang memerlukan tingkat kontrol yang rendah hingga tingkat yang tinggi. Dalam studinya, Fiedler menemukan bahwa pemimpin dengan orientasi pada produksi atau kerja akan efektif jika ia berada pada situasi kepemimpinan dengan tingkat kontrol yang rendah (*low*) ataupun menengah (*moderate*), dan pemimpin dengan orientasi pada hubungan akan efektif pada situasi dengan tingkat kontrol menengah, seperti tergambar dalam teorem Fiedler berikut:

Bagan 2.1: *Teorema Fiedler tentang Kepemimpinan*





(Sumber: http://sacbusiness.org)

Fiedler kemudian berpendapat bahwa efektivitas kepemimpinan pada dasarnya sangat bergantung pada kontingensi situasional (*situational contingency*) sebagai hasil dari interaksi dua faktor utama, yakni: a) gaya atau orientasi kepemimpinan; dan b) tingkatan kontrol situasi (*situational control*). Dalam kelanjutannya, gaya kepemimpinan ini akan ditentukan oleh apa yang disebut Fiedler sebagai *Least Preferred Co-worker* (LPC), yakni satu instrumen pengukuran orientasi kepemimpinan seseorang. Skala LPC ini secara teknis meminta kepada para pemimpin untuk memikirkan tentang semua orang yang bekerja dengan mereka lalu menjelaskan orang-orang yang dengan mereka ia bisa bekerja dengan baik. Penilaian dilakukan dengan skala bipolar dari 1 sampai 8 seperti berikut:

Tabel 2.1: Skala LPC (*Least Preferred Co-Worker*)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Tidak Akrab | 1 2 3 4 5 6 7 8 | Akrab |
| Tidak kooperatif | 1 2 3 4 5 6 7 8 | Kooperatif |
| Tidak suportif | 1 2 3 4 5 6 7 8 | Suportif |
|  | dan lainnya |  |

Hasil dari penilaian ini kemudian dihitung dan dibagi hingga diketahui nilainya, di mana untuk LPC yang tinggi menyatakan bahwa pemimpin tersebut memiliki orientasi pada hubungan antar pekerja (*relationship orientation*), sementara nilai LPC yang rendah mengindikasikan orientasi pimpinan pada kerja atau produksi (*task orientation*). Namun, perlu diingat bahwa LPC dari Fiedler ini sebenarnya lebih digunakan untuk mengukur motivasi kerja seseorang. Karena itu, mereka yang memiliki motivasi kerja yang tinggi biasanya memiliki LPC yang rendah.

1. *Teori Jalan Kecil-Tujuan (Path-Goal Theory)*

Teori *path-goal* adalah teori tentang efektivitas kepemimpinan dalam bidang studi organisasi yang dikembangkan oleh Robert House pada tahun 1971 dan diperbaharui pada tahun 1996. Teori ini menyatakan bahwa tindakan pemimpin bersifat kontingen dan berelasi terhadap kepuasan, motivasim kinerja dari bawahannya. Teori ini sebenarnya diilhami oleh studi yang dilakukan oleh Martin G. Evans (1970) yang menyatakan bahwa tindakan kepemimpinan dan persepsi anggota terhadap cara dan tindakan tertentu akan mengarahkan mereka pada tujuan tertentu. Teori ini juga dipengaruhi oleh teori ekspektasi motivasi yang dikembangkan Victor Vroom pada tahun 1964.

Berdasarkan teori ini, seorang pemimpin dipandang sebagai penunjuk jalan yang terbaik pada para anggotanya untuk mencapai tujuan mereka. Teori ini menyatakan bahwa seorang pemimpin harus membangun berbagai tipe tindakan kepemimpinan bergantung pada kebutuhan dan situasi tertentu yang dihadapi.

Tindakan kepemimpinan ini dapat diterima oleh anggota-anggotanya jika ia dianggap bisa menjadi sumber kepuasan dan memberikan motivasi pada mereka. Teori path-goal menyebutkan beberapa jenis tindakan kepemimpinan yang mencakup: *achievement-oriented, directive, participative,* dan *supportive*.

1. Tindakan kepemimpinan *achievement-oriented* merujuk pada situasi di mana pemimpin merancang tujuan yang akan dicapai oleh anggotanya, dan mengharapkan para anggotanya untuk melakukan upaya terbaik, serta menunjukkan kepercayaan pada kemampuan mereka untuk mencapai tujuan tersebut.
2. Tindakan kepemimpinan direktif (*directive*) merujuk pada situasi di mana seorang pemimpin memberikan peluang pada anggotanya untuk mengenali apa yang mereka harapkan dan mengarahkan mereka bagaimana mencapai harapan tersebut. Dalam teori path-goal dinyatakan bahwa tindakan ini memiliki efek yang sangat positif ketika peran dan kewajiban anggota bersifat ambigu.
3. Tindakan kepemimpinan patisipatif (*participative*) menganggap pentingnya komunikasi dan konsultasi antara pimpinan dan anggota sebelum membuat sebuah keputusan. Tindakan ini efektif ketika anggota atau bawahan merupakan orang-orang yang ahli dalam pekerjaan mereka.
4. Tindakan kepemimpinan suportif (*supportive*) diarahkan untuk mencapai pemenuhan kebutuhan dan kepentingan anggota atau bawahan. Pimpinan bahkan sangat memerhatikan aspek psikologis dari anggota atau bawahannya. Tindakan ini diperlukan dalam situasi di mana pekerjaan atau hubungan antar pekerja sedang mengalami tekanan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa teori jalan kecil-tujuan (*path-goal theory*) ini berusaha menjelaskan bagaimana tindakan-tindakan kepemimpinan memengaruhi kepuasan, motivasi, dan kinerja dari anggota-anggotanya. Tindakan kepemimpinan dapat berubah sejalan dengan situasi yang dihadapi oleh seorang pemimpin. Teori *Path-Goal* tentang kepemimpinan juga intinya meneliti bagaimana empat aspek tindakan pemimpin akan mempengaruhi kepuasan serta motivasi bawahan. Pada umumnya pemimpin memotivasi para pengikut dengan mempengaruhi persepsi mereka tentang konsekuensi yang mungkin dari berbagai upaya. Bila para pengikut percaya bahwa hasil-hasil dapat diperoleh dengan usaha yang serius dan bahwa usaha yang demikian akan berhasil, maka kemungkinan akan melakukan usaha tersebut. Aspek-aspek situasi seperti sifat tugas, lingkungan kerja dan karakteristik pengikut menentukan tingkat keberhasilan dari jenis perilaku kepemimpinan untuk memperbaiki kepuasan dan usaha para pengikut.

Dari keterangan di atas dapat dinyatakan bahwa pendekatan tentang kepemimpinan mencakup:

1. *Kaum behavioral;* memandang kepemimpinan dapat dilatih, yang berarti kepemimpinan dapat diperoleh, dikembangkan atau ditambah derajatnya.
2. *Pendekatan traits;* kepemimpinan itu ada dalam diri individu sejak lahir, kalau individu tersebut tidak dapat memimpin berarti memang tidak terlahir sebagai pemimpin dan tidak bisa diubah atau tidak terbuka kemungkinan untuk memiliki kepemimpinan
3. *Pendekatan situasional*; memandang kepemimpinan berdasarkan dua aspek tersebut di atas.

Beberapa studi yang dilakukan berikutnya, dalam mencermati banyaknya teori tentang kepemimpinan ini kemudian adalah studi tentang penglompokan teori kepemimpinan. Mar’at (1985) misalnya, mengelompokkan hasil studi tentang kepemimpinan yang mencakup: (a) kepemimpinan sebagai fokus proses-proses kelompok; (b) kepemimpinan sebagai kepribadian dan akibatnya; (c) kepemimpinan sebagai seni memengaruhi orang lain; (d) kepemimpinan sebagai penggunaan pengaruh; (e) kepemimpinan sebagai tindakan atau tingkah laku; (f) kepemimpinan sebagai bentuk persuasi; (g) kepemimpinan sebagai hubungan kekuasaan; (h) kepemimpinan sebagai alat mencapai tujuan; (i) kepemimpinan sebagai akibat dari interaksi; (j) kepemimpinan sebagai pembeda peran; dan (k) kepemimpinan sebagai inisiasi struktur.

Studi-studi yang berfokus pada pengelompokan teori-teori kepemimpinan ini tentu saja dimaksudkan untuk mempermudah pemahaman kita tentang kepemimpinan. Jumlah teori dan konsepsi yang sangat banyak dan beragam jika tidak dikelompokkan pendekatan yang digunakannya justru akan menambah kompleksitas, namun tidak menambah pemahaman kita. Kita akan mempelajari perihal gaya, tipologi dan model kepemimpinan sebagai langkat lanjutan atas pengenalan kita terhadap teori-teori kepemimpinan ini.

* 1. **Gaya, Tipologi, dan Model Kepemimpinan**

Karakteristik seorang pemimpin dan kepemimpinan yang dibawanya akan berbeda-beda selaras dengan bawaan pribadi, situasi kelompok dan lingkungan, serta kultur yang ada. Seorang pemimpin pada dasarnya harus memahami berbagai perbedaan tersebut dalam kepemimpinannya, sehingga setiap bentuk perbedaan bisa diakomodir untuk kemudian menjadi kekuatan dalam mencapai tujuan bersama.

Efektivitas seorang pemimpin akan berbeda satu sama lain, tergantung kondisi yang dihadapi, baik secara personal maupun dalam mengemban tanggungjawab komunal. Sondang (1994) dalam menimbang perihal kepemimpinan ini menyatakan bahwa seseorang hanya akan menjadi seorang pemimpin yang efektif apabila:

* 1. Seseorang secara genetika telah memiliki bakat kepemimpinan.
  2. Bakat-bakat tersebut dipupuk dan dikembangkan melalui kesempatan untuk menduduki jabatan kepemimpinannya
  3. Ia ditopang oleh pengetahuan teoritikal yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan, baik yang bersifat umum maupun yang menyangkut teori kepemimpinan.

Sementara Manning dan Curtis (2000) menyatakan bahwa ada sepuluh kualitas yang menandai seorang pemimpin dan membantu memberikan pengaruh dalam proses kepemimpinan, yaitu:

1. *Vision;* seorang pemimpin harus memiliki indera yang kuat akan suatu tujuan.
2. *Ability;* seorang pemimpin harus tahu pekerjaan yang akan dikerjakan atau akan kehilangan rasa hormat.
3. *Enthusiasm;* merupakan bentuk dari persuasi yang menyebabkan orang lain menjadi tertarik dan mau menerima apa yang akan dilakukan seorang pemimpin.
4. *Stability;* Seorang pemimpin harus mengerti dunianya sendiri dan bagaimana itu berhubungan dengan dunia dari orang lain.
5. *Concern of others;* Pemimpin tidak seharusnya meremehkan bawahan atau memperlakukan mereka seperti mesin. Pemimpin harus peduli akan kesejahteraan bawahan.
6. *Self-confidence;* Kepercayaan diri merupakan salah satu kemampuan yang memberikan seorang pemimpin kekuatan dari dalam dirinya untuk mengatasi tugas-tugas yang sulit.
7. *Persistence;* Seorang pemimpin harus punya kendali dan determinasi untuk tetap mengerjakan tugas-tugas yang sulit hingga tugas-tugas tersebut terselesaikan.
8. *Vitality;* meskipun ada semangat kemauan, kekuatan dan stamina sangat diperlukan dalam memenuhi tugas-tugas dari kepemimpinan.
9. *Charisma;* karisma merupakan kualitas spesial seseorang yang membuat orang lain tertarik dan membuat mereka untuk mengikuti.
10. *Integrity;* kualitas yang paling penting dari kepemimpinan adalah integritas, selain itu diartikan sebagai kejujuran, kekuatan dari karakter dan keberanian.

Beach dan Reinhartz (2004) mengidentifikasikan beberapa ciri kepemimpinan yang berkualitas yang seharusnya dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu:

1. Memiliki kemampuan untuk menciptakan budaya organisasi yang akan menjadi pedoman bagi seluruh anggotanya. Dengan kemampuan tersebut, seorang pemimpin dapat mempengaruhi persepsi, pandangan dan cara kerja orang-orang yang ada di dalam organisasi tersebut.
2. Memiliki kemampuan mempergunakan kecakapan interpersonal dalam rangka membangun kepercayaan dan kerjasama dengan pihak lain. Kecakapan interpersonal yang dimaksud adalah kecakapan dalam membina hubungan atau bersosialisasi dengan orang lain.
3. Memiliki kemampuan untuk mengkomunikasikan dan menyampaikan misi, tujuan dan strategi-strategi. Kemampuan berkomunikasi bukan hanya berarti kemampuan menyampaikan informasi dan ide-ide kepada orang lain atau bawahan, tetapi juga kemampuan memahamkan apa yang disampaikan. Sebesar apapun ide yang dimiliki tetapi jika tidak dipahami orang lain maka tidak akan berarti apa-apa.
4. Memiliki kemampuan untuk menunjukkan integritas pribadi serta tanggung jawab dalam berinteraksi dengan pihak lain. Pemimpin yang memiliki integritas dan tanggung jawab yang tinggi akan menumbuhkan kepercayaan, baik dari bawahan maupun rekan-rekan kerjanya.
5. Memiliki kemampuan mendiagnosa permasalahan, memilih prosedur berdasarkan pertimbangan yang wajar serta kemungkinan resiko yang ditimbulkannya.
6. Memiliki kemampuan untuk bekerjasama untuk mencapai tujuan. Seorang pemimpin tidak akan pernah bisa bekerja sendiri, ia hanya akan disebut pemimpin saat ia bersama anggota kelompok yang dipimpinnya, karena itu seorang pemimpin harus mampu membangun kerjasama dalam organisasi yang dipimpinnya. Selain itu, dengan semakin kompleks dan beragamnya kehidupan pada saat ini, pemimpin organisasi juga perlu membina hubungan dengan organisasi lainnya.
   1. **Gaya Kepemimpinan**

Membicarakan perbedaan pola dan cara kepemimpinan pada akhirnya membawa kita pada bahasan tentang gaya, tipologi, dan model kepemimpinan yang diemban oleh seseorang. Gaya kepemimpinan sendiri dapat diartikan sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pengertian gaya kepemimpinan yang demikian ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Davis dan Newstrom dalam *Understanding Management* (Ricard L. Daft & Dorothy Marcic, 2011). Keduanya menyatakan bahwa pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau dipacu oleh bawahan tersebut dikenal sebagai gaya kepemimpinan.

Beberapa gaya kepemimpinan yang bisa diangkat di antaranya adalah gaya kepemimpinan yang diungkapkan oleh Fielder berdasarkan teori kontingensi situasionalnya, yang mencakup:

1. Gaya kepemipinan yang berorientasi pada orang (hubungan). Dalam gaya ini pemimpin akan mendapatkan kepuasan apabila terjadi hubungan yang mapan di antara sesama anggota kelompok dalam suatu pekerjaan. Pemimpin menekankan hubungan pemimpin degan bwahan atau anggota sebagai teman sekerja.
2. Gaya kepemimpinan yang beroreitasi pada tugas. Dalam gaya ini pemimpin akan merasa puas apabila mampu menyelesaikan tugas-tugas yang ada padanya. Sehingga tidak memperhatikan hubungan yang harmonis dengan bawahan atau anggota, tetapi lebih berorentasi pada pelaksanaan tugas sebagai prioritas yang utama.

Gaya kepemimpinan yang lain adalah gaya kepemimpinan yang dapat disimpulkan dari teori jalan kecil-tujuan (*the path-goal theory*) yang dikembangkan oleh Robert House seperti disebutkan sebelumnya, yang mencakup:

1. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hasil (*achievement-oriented leadership*). Sebuah gaya kepemimpinan yang mengutamakan kepercayaan dan kerjasama dalam mencapai tujuan bersama.
2. Gaya kepemimpinan direktif (*directive leadership*). Gaya ini merujuk pada para pemimpin yang berusaha memandu setiap anggotanya untuk mengenali tugas mereka, sehingga pekerjaan menjadi lebih efektif untuk mencapai tujaun yang ditetapkan.
3. Gaya kepemimpinan patisipatif (*participative leadership*) adalah gaya kepemimpinan yang mengutamakan pentingnya komunikasi dan konsultasi antara pimpinan dan anggota dalam membuat sebuah keputusan.
4. Gaya kepemimpinan suportif (*supportive leadership*) atau gaya kepemimpinan yang sangat memerhatikan setiap detil ekspektasi bawahan dan mendorong mereka untuk sukses dalam pekerjaan mereka.

Selain itu, karena gaya kepemimpinan memiliki hubungan yang erat dengan teori kepemimpinan sebagai landasan untuk menentukan gaya kepemimpinan ini, maka tipologi kepemimpinan berikut juga dapat membantu kita dalam mengenali gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seseorang, yakni:

1. *Teori Genetis*. Teori ini sederhananya menyatakan bahwa *“Leader are born and nor made”.* Kepemimpinan adalah bakat yang terkandung dalam diri dan diturunkan secara genetis. Kepemimpinan bukanlah hal yang bisa ditempa atau dilatih tanpa ada bakat dalam diri. Dapat disimpulkan bahwa menurut kalangan penganut teori genetis tentang kepemimpinan ini, seseorang tidak akan menjadi pemimpin jika ia tidak memiliki bakat tertentu untuk memimpin dalam dirinya.
2. *Teori Sosial*. Teori ini merupakan pandangan yang menentang teori genetis. Dalam teori ini, kepemimpinan dianggap sebagai hal yang dibuat (*made*), dan bukan karena hasil keturunan (*born*). Kepemimpinan adalah satu keterampilan yang harus dilatih, diterapkan, dan intinya bisa dipelajari. Seorang menjadi pemimpin karena ia mempelajari bagaimana memimpin, bukan karena secara genetis ia “ditakdirkan” menjadi pemimpin.
3. *Teori Ekologis*. Teori ini secara ringkas berusaha untuk menengahi dua kutub ekstrim teori-teori sebelumnya. Teori ekologis ini pada intinya menyatakan bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi pemimpin yang baik apabila ia telah memiliki bakat kepemimpinan yang kemudian dilatih dan ditempa dalam lingkungan nyata. Sederhananya, teori ekologis ini berusaha menggabungkan sisi positif dari dua teori sebelumnya, sehingga dua pendapat tentang kepemimpinan yang sama-sama mengandung kebenaran tersebut bisa didamaikan. Akan tetapi, teori ini tentu tidak semata cukup dalam menerangkan perihal kepemimpinan secara utuh. Diperlukan berbagai macam pendekatan dari beragam perspektif lintas bidang untuk kita bisa mendapatkan komprehensivitas pemahaman tentang kepemimpinan.

Dari tiga teori ini dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan seseorang kemudian bisa dicermati dari karakteristik pribadi yang menjadi bawaan genetis seseorang (watak), lingkungan dan kultur yang memengaruhi proses belajar dan latihan kepemimpinannya, serta gabungan keduanya. Seorang pemimpin akan memimpin berdasarkan hal-hal tersebut.

Selain pendapat di atas, Hersey dan Blanchard (1992) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan perwujudan dari tiga komponen, yaitu: (1) pemimpin itu sendiri; (2) bawahan; serta (3) situasi di mana proses kepemimpinan tersebut dijalankan. Bertolak dari pemikiran tersebut, Hersey dan Blanchard (1992) mengajukan proposisi bahwa gaya kepemimpinan (k) merupakan suatu fungsi dari pimpinan (p), bawahan (b) dan situasi tertentu (s), yang dapat dinotasikan sebagai:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

k = f (p, b, s)

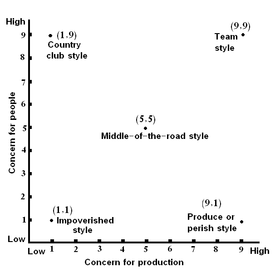
\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Menurut Hersey dan Blanchard, pimpinan (p) adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain atau kelompok untuk melakukan unjuk kerja maksimum yang telah ditetapkan sesuai dengan tujuan organisasi. Organisasi akan berjalan dengan baik jika pimpinan mempunyai kecakapan dalam bidangnya, dan setiap pimpinan mempunyai keterampilan yang berbeda, seperti keterampilan teknis, manusiawi dan konseptual. Sedangkan bawahan adalah seorang atau sekelompok orang yang merupakan anggota dari suatu perkumpulan atau pengikut yang setiap saat siap melaksanakan perintah atau tugas yang telah disepakati bersama guna mencapai tujuan. Dalam suatu organisasi, bawahan mempunyai peranan yang sangat strategis, karena sukses tidaknya seseorang pimpinan bergantung kepada para pengikutnya ini. Oleh sebab itu, seorang pemimpinan dituntut untuk memilih bawahan dengan secermat mungkin.

Adapun situasi (s) menurut Hersey dan Blanchard adalah suatu keadaan yang kondusif, di mana seorang pimpinan berusaha pada saat-saat tertentu mempengaruhi perilaku orang lain agar dapat mengikuti kehendaknya dalam rangka mencapai tujuan bersama. Dalam satu situasi misalnya, tindakan pimpinan pada beberapa tahun yang lalu tentunya tidak sama dengan yang dilakukan pada saat sekarang, karena memang situasinya telah berlainan. Dengan demikian, ketiga unsur yang mempengaruhi gaya kepemimpinan tersebut, yaitu pimpinan, bawahan dan situasi merupakan unsur yang saling terkait satu dengan lainnya, dan akan menentukan tingkat keberhasilan kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan lainnya yang dapat kita angkat adalah gaya kepemimpinan dari Robert Blake dan Jane Mouton. Gaya kepemimpinan ini dikembangkan dari *managerial grid model* yang dibuat oleh Blake-Mouton (1964) yang mengidentifikasi lima gaya kepemimpinan berdasarkan pada tingkatan perhatian pada orang (*concern for people*) dan fokus pada produksi (*concern for production*), seperti tergambar berikut:

Bagan 2.2: *Managerial Grid Blake-Mouton*



(Sumber: Blake, R.; Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence. Houston: Gulf Publishing Co..)*

Model kepemimpinan di atas memuat dua grid dengan sumbu X yang mengindikasikan tingkat perhatian pada orang (*concern for people*), setiap sumbu memiliki tingkat nilai dari 1 (rendah) sampai 9 (tinggi). Model ini akan menghasilkan gaya kepemimpinan sebagai berikut:

1. *The indifferent* (1.1); gaya ini melambangkan keberadaan seorang pemimpin yang memiliki tingkat perhatian yang rendah baik pada orang maupun pada persoalan produksi. Pemimpin yang menggunakan gaya ini biasanya adalah kalangan pemimpin yang berusaha “mencari aman” untuk dirinya sendiri. Gaya kepemimpinan ini jarang sekali menghasilkan keputusan-keputusan inovatif.
2. *The accommodating* (1.9); gaya ini melambangkan pemimpin yang memiliki tingkat perhatian yang tinggi pada orang namun kefokusan yang rendah pada produksi. Pemimpin dengan gaya ini biasanya terus berusaha untuk membuat nyaman para pekerja dan bawahannya, dengan harapan mereka akan meningkatkan kinerjanya. Hasil dari gaya kepemimpinan seperti ini biasanya akan terdapat suasana kerja yang akrab dan hangat, namun kurang produktif.
3. *The dictatorial* (9.1); gaya kepemimpinan yang berusaha untuk mengontrol dan mendominasi. Pemimpin dengan gaya ini memiliki perhatian yang tinggi terhadap produksi, dan fokus yang rendah terhadap karyawan. Biasanya pemimpin dengan gaya ini tidak mementingkan kebutuhan karyawan, mereka hanya menyediakan fasilitas gaji yang cukup dan berharap kinerja karyawan meningkat. Aspek-aspek personal lainnya tidak menjadi perhatian mereka. Gaya seperti ini biasa digunakan kalangan pemimpin di saat menghadapi krisis.
4. *The status quo* (5.5); adalah gaya kepemimpinan yang memiliki nilai seimbang antara tingkat perhatian terhadap karyawan dan produksi. Pemimpin dengan gaya ini berusaha untuk menyeimbangkan antara tujuan organisasi dan kebutuhan karyawan.
5. *The sound* (9.9); pada gaya ini, perhatian terbesar diberikan baik pada karyawan maupun pada produksi. Para pemimpin dengan gaya ini berusaha untuk menumbuhkan kerjasama, kekompakan, dan komitmen di antara karyawan. Metode ini juga menjadi pilihan bagi para pemimpin untuk membangun kesadaran konstruktif pada karyawan.
6. *The opportunistic;* Pemimpin dengan gaya ini tidak memiliki titik nilai yang pas pada grid. Mereka biasanya mengadopsi segala jenis tindakan yang bisa menghasilkan keuntungan pribadi, baik dengan cara membangun kedekatan dengan karyawan, maupun mementingkan produksi.
7. *The paternalistic;* gaya ini ditambahkan ke dalam grid sebelum tahun 1999. Gaya ini biasanya diletakkan pada titik antara (1.9) dan (9.1) dalam grid. Para pemimpin yang menggunakan gaya ini biasanya bersifat suportif namun tidak memiliki keberanian untuk melakukan hal-hal baru.
   1. **Tipologi Kepemimpinan**

Siagian (1994) dalam melanjutkan keterangan tentang gaya kepemimpinan di atas, menyatakan bahwa dari gaya kepemimpinan yang dibawakan oleh seseorang dalam memimpin, kita dapat mencermati pula tipe kepemimpinan yang menjadi karakteristik kepemimpinannya. Paling tidak terdapat lima tipe kepemimpinan yang secara umum mewarnai kepemimpinan seseorang, yaitu:

1. *Tipe Otokratis.* Pemimpin dengan tipe ini pada dasarnya adalah pemimpin yang memiliki karakteristik berikut: 1) organisasi atau komunitas yang dipimpinnya dianggap sebagai hak milik pribadi yang bisa digunakan untuk apapun; 2) tujuan pribadi seringkali dianggap sebagai tujuan bersama; 3) memandang sebelah mata terhadap bawahan atau menganggap mereka hanyalah alat yang bisa digunakan untuk kepentingan pribadinya; 4) sangat mengandalkan kekuasaan yang dipegangnya secara formal; 5) Pemimpin tipe otokratis ini dalam menjalankan kepemimpinannya seringkali menggunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan (koersif) dan meyakini bahwa hukuman merupakan metode paling efektif untuk mengarahkan anggota-anggotanya agar tidak melakukan hal yang melenceng dari tujuan bersama.
2. *Tipe Militeristik.* Pemimpin dengan tipe militeristik ini tentu bukan berarti pemimpin tersebut selalu berasal dari organisasi militer. Pemimpin tipe ini merupakan pemimpin dengan karakteristik berikut: a) komando merupakan sistem perintah yang sering digunakan untuk menjalankan tindakan anggota-anggotanya; b) terdapat hierarki jabatan atau rantai komando dan menggunakan hieraki jabatan tersebut sebagai cara untuk mendapatkan kepatuhan anggota-anggotanya; c) dalam kepemimpinannya lebih menyenangi suasana formal dan kaku; d) disiplin adalah hal yang paling utama yang diterapkan secara ketat sehingga terkadang menutup peluang untuk terjadi inovasi dan kreativitas dari anggota; e) tipe pemimpin ini seringkali bersifat tertutup terhadap kritik, sebab hal itu dianggap dapat mencederai wibawa kepemimpinan.
3. *Tipe Paternalistis*. Tipe paternalistis ini merupakan tipikal pemimpin dengan karakteristik-karakteristik berikut: a) menganggap dirinya sebagai sosok sentral dari komunitas yang dipimpinnya, dan anggota-anggotanya adalah anak-anak yang mesti dilindunginya dan diarahkan agar tidak melenceng ataupun melakukan kesalahan; b) jarang memberikan kesempatan ataupun wewenang bahkan tidak memercayai bawahannya untuk mengambil suatu keputusan karena mereka baginya hanyalah kumpulan orang yang tidak mengerti apa-apa; c) kepemimpinan yang dijalankannya membuat para bawahan sulit untuk mengeluarkan kreativitas ataupun inovasi dalam kerja, karena sang pemimpin tidak membuka peluang untuk hal tersebut.
4. *Tipe Karismatik*. Pemimpin karismatik pada dasarnya adalah pemimpin yang memiliki daya dan kekuatan sehingga orang lain mengikuti dan patuh terhadap petunjuk dan arahannya. Karisma dalam diri seseorang adalah hal yang tidak bisa dijelaskan secara utuh oleh para ahli hingga saat ini. Ia seringkali dianggap sebagai bawaan seseorang secara personal, sebagai kemampuan untuk menundukkan orang lain, meskipun terkadang tidak melulu rasional. Pemimpin karismatik bahkan tidak bisa diukur dari kekayaan yang dimilikinya, ataupun kecakapan dalam kepemimpinannya. Pemimpin karismatik seringkali lahir sebagai gabungan dari bakat, kepribadian, gaya, hingga keteguhan seseorang dalam memegang keyakinan yang mendasari kepemimpinanya, seperti pernah ditunjukkan oleh Mahatma Gandhi, John F Kennedy, Napoleon Bonaparte, hingga Soekarno.
5. *Tipe Demokratis.* Tipe pemimpin yang terakhir ini merupakan tipikal pemimpin yang dianggap paling cocok untuk saat ini. Masyarakat modern pada dasarnya adalah masyarakat yang menganggap bahwa demokrasi merupakan satu-satunya pilihan rasional yang bisa merangkum dan mengakomodir kebutuhan, kepentingan, dan hajat mereka dalam sebuah kehidupan bersama. Karena itu, pemimpin demokratis dianggap sebagai pemimpin yang cocok untuk masyarakat dan organisasi modern. Kepemimpinan demokratis ini bertolak dari keyakinan bahwa manusia pada dasarnya secara alamiah memiliki kesamaan. Manusia memiliki hak, peluang, dan kewajiban masing-masing dalam kehidupan bersama. Tidak ada seorang pun yang boleh merenggut atau melanggar batas hak dan kewajiban orang lain, karena mereka semua setara dalam derajat. Kepemimpinan pada akhirnya merupakan satu pranata masyarakat yang dihadirkan untuk menjaga keseimbangan kehidupan bersama, di mana masing-masing pribadi memiliki kepentingan yang harus dibatasi agar tidak merusak keseimbangan. Pemimpin demokratis ini pada kelanjutannya adalah pemimpin yang terbuka terhadap kritik dari anggota-anggotanya, karena ia menyadari bahwa kepemimpinan yang dijalankannya merupakan amanat anggota yang suatu saat bisa lepas dan digantikan oleh orang yang lebih kompeten dari dirinya. Kerjasama dan teamwork serta kepercayaan satu sama lain merupakan modalitas komunal yang terus dijaga oleh pemimpin demokratis ini. Ringkasnya, tipe pemimpin ini merupakan tipe kepemimpinan yang paling diyakini mampu merangkum harapan masyarakat modern.

Kepemimpinan ini merupakan sebuah bidang studi dalam ilmu manajemen yang terus berkembang seiring dengan perkembangan kajian tentang bagaimana fungsi kepemimpinan dalam konteks manajemen itu sendiri.

**Fungsi pengendalian dalam Manajemen**

1. **Pengendalian**

Pengendalian pada dasarnya merupakan proses yang mencakup pemberian arahan, prosedur kerja bagi karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan cara yang paling baik, serta menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi terlaksananya aktivitas yang telah ditetapkan.Pengendalianini biasanya dijalankan sebagai proses pembenaran apabila aktivitas melenceng dari tujuan organisasi. Sehingga proses ini diharapkan mampu menjamin keberlangsungan organisasi mencapai tujuannya dan keefektifan manajemen dapat terukur.

Pengendalian atau *control* pertama kali muncul dalam kamus referensi Inggris sekitar tahun 1600 dan didefinisikan sebagai “*copy of a roll (of account), a parallel of the same quality and content with the original”*. Pengertian pengendalian di atas adalah pengertian dalam arti yang sempit yang sering disebut sebagai pengecekan internal (*internal check*). Maksudnya adalah suatu kegiatan yang dilaksanakan oleh seseorang diawasi oleh orang lain, sehingga tercipta suatu pengendalian. George E. Bennett (1930), dalam hal ini, mendefinisikan pengecekan internal sebagai:

*“A system of internal check may be defined as the coordination of a system of accounts and related office procedures in such a manner that the work of one employee independently performing his own prescribed duties continually checks the work of another as to certain elements involving the possibility of fraud.”*

Perkembangan ekonomi dan bisnis semakin maju secara signifikan yang dipicu oleh pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi di berbagai aspek memberikan berdampak pada semakin tingginya risiko yang dihadapi suatu organisasi. Hal ini memicu pemahaman atas pengendalian yang semakin luas. Pada tahun 1949, sebuah laporan khusus dari Komite Prosedur Audit *American Institute of Certified Public Accountant (AICPA)* dengan judul “*Internal Control – Elements of a Coordinated System and Its Importance to Management and Independence Accountant”* mendefinisikan Pengendalian Intern sebagai berikut:

*“Internal control comprises the plan of organization and all of the coordinate methods and measures adopted within a business to safeguards its assets, check the accuracy and realibility of its accounting data, promote operational efficiency, and encourage adherence to prescribed managerial policies. This definition (continued the Committee) possibly is broader than the meaning sometimes attributed to the term. It recognizes that a system of internal control extends beyond those matters which relate directly to the functions of the accounting and financial departement.”*

Definisi tersebut mengungkapkan bahwa pengendalian Intern tidak hanya didefinisikan sebagai pengecekan internal semata, tetapi mengandung lingkup yang lebih luas, mencakup perencanaan suatu organisasi bahkan khusus definisi struktur pengendalian intern bagi auditor internal (*Internal Auditor*) mencakup lingkup yang luas dan rinci sebagai berikut:

*“Control is the employment of all the means devised in an enterprise to promote, direct, restrain, govern, and check upon its various activities for the purpose of seeing that enterprise objectives are met. These means of control include, but are not limited to, form of organization, policies, systems, procedures, instructions, standards, committees, chart of account, forecasts, budgets, schedules, reports, records, checklists, methods, devises, and internal auditing.”*

Definisi di atas menyimpulkan bahwa pengendalian adalah penggunaan seluruh kelengkapan sarana dalam suatu entitas untuk mempromosikan, mengarahkan, mengendalikan, mengatur, dan memeriksa berbagai aktivitas dengan tujuan untuk meyakinkan tercapainya tujuan entitas. Sarana pengendalian ini meliputi (namun tidak dibatasi): bentuk organisasi, bagan akun, ramalan, anggaran/budget, jadwal, laporan, catatan, daftar pertanyaan, metode, alat, dan audit intern.

Perkembangan selanjutnya pada tahun 1988, Dewan Standar Audit (*Auditing Standar Board) the American Institute of Certified Public Accountant (AICPA)*, Ikatan Akuntan Publik Amerika menerbitkan *Statement on Auditing Standard* (SAS) No. 55 yang meletakan konsep baru sistem pengendalian intern yang terbagi ke dalam 3 (tiga) unsur utama, yaitu: (1) *Control Environment*; (2) *Accounting System*; dan (3) *Control Procedures*. Standar ini meningkatkan tanggung jawab auditor untuk dapat lebih mendeteksi dan melaporkan terjadinya *fraud* (kecurangan), lebih intens berkomunikasi dengan komite audit (sebuah badan yang bertugas mengawasi kegiatan manajemen), dan dalam pelaporan hasil audit untuk lebih mengkomunikasikan tanggung jawab auditor dan manajemen dalam kaitannya dengan laporan keuangan auditan.

Perkembangan terkini tentang pengendalian intern telah menghasilkan suatu rumusan yang dilakukan oleh *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)* berupa *Internal Control – Integrated Framework* yang mendefinisikan pengendalian intern sebagai berikut:

*Internal control: a process, effected by an entity’s board of directors, management, and other personnel, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives in the following categories: (1) Effectiveness and efficiency of operations; (2)* *Reliability of financial reporting; (3)* *Compliance with applicable laws and regulations*

Istilah pengendalian intern merupakan istilah yang dapat dipertukarkan dengan pengendalian manajemen. *Standards for Internal Control in the Federal Government* yang dikeluarkan oleh *General Accouting Office* (GAO) November 1999 menyatakan bahwa: *“In short, internal control, which is synonymous with management control, helps government program managers achieve desired results through effective stewarship of public resources”*. COSO kemudian juga memperkenalkan 5 (lima) komponen kebijakan dan prosedur yang dirancang dan diimplementasikan untuk memberikan jaminan bahwa tujuan pengendalian manajemen akan dapat dicapai. Kelima komponen pengendalian intern tersebut adalah:

1. Lingkungan Pengendalian (*Control Environment*)
2. Penilaian Risiko Manajemen (*Management Risk Assessment*)
3. Sistem Komunikasi dan Informasi (*Information and Communication System*)
4. Aktivitas Pengendalian (*Control Activities*)
5. Monitoring

**2. Pengertian Pengendalian Manajemen**

Pengendalian manajemen sebagaimana dipaparkan secara singkat di atas, mengalami sejarah definisi yang cukup panjang. Ia berkembang seiring perubahan situasi yang dihadapi oleh manajemen itu sendiri. Dalam cakupannya, pengendalian manajemen ini pada akhirnya mencakup aktivitas pengarahan, pengawasan, sekaligus kontrol atas kegiatan yang dilakukan dalam manajemen. Dengan demikian Pengendalian manajemen juga mencakup suatu usaha sistematis oleh manajemen hisnis untuk membandingkan kinerja dengan standar, rencana, atau tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu untuk menentukan apakah kinerja sejalan dengan standar tersebut dan untuk mengambil tindakan penyembuhan yang diperlukan untuk melihat bahwa sumber daya manusia dan sumber daya perusahaan lainnya digunakan dengan seefektif dan seefisien mungkin didalam mencapai tujuan perusahaan.

Secara lebih umum, kita juga dapat mengartikan bahwa pengendalian manajemen merupakan suatu rangkaian tindakan dan aktivitas yang terjadi pada seluruh kegiatan organisasi dan berjalan secara terus menerus. Pengendalian manajemen bukanlah suatu sistem terpisah dalam suatu organisasi, melainkan harus dianggap sebagai bagian integral dari setiap sistem yang dipakai manajemen untuk mengatur dan mengarahkan kegiatannya.

Pengendalian manajemen akan sangat dipengaruhi oleh faktor manusia. Dalam kenyataannya, sering dijumpai bahwa suatu organisasi memiliki pedoman (manual) sistem pengendalian manajemen yang baik, namun tidak dilaksanakan sebagaimana mestinya, sehingga pengendalian manajemen yang telah dirancang tersebut tidak memberikan kontribusi positif bagi organisasi. “A man behind the gun” adalah istilah yang cocok dengan faktor ini. Sistem pengendalian manajemen dapat berjalan efektif jika dilaksanakan dengan sungguh-sungguh oleh manusia. Tanggung jawab berjalannya sistem pengendalian manajemen sangat tergantung pada manajemen. Manajemen menetapkan tujuan, merancang dan melaksanakan mekanisme pengendalian, memantau serta mengevaluasi pengendalian. Dengan demikian, seluruh pegawai dalam organisasi memegang peranan penting untuk mencapai dilaksanakannya sistem pengendalian manajemen secara efektif.

**3. Jenis Pengendalian Manajemen**

Secara umum, proses pengendalian manajemen dapat dibagi dalam 5 (lima) jenis, yaitu:

1. Pengendalian pencegahan (*preventive controls*)

Pengendalian pencegahan dimaksudkan untuk mencegah terjadinya suatu kesalahan. Pengendalian ini dirancang untuk mencegah hasil yang tidak diinginkan sebelum kejadian itu terjadi. Pengendalian pencegahan berjalan efektif apabila fungsi atau personel melaksanakan perannya. Contoh pengendalian pencegahan meliputi: kejujuran, personel yang kompeten, pemisahan fungsi, reviu pengawas dan pengendalian ganda.

Sebagaimana peribahasa mengatakan “lebih baik mencegah daripada mengobati” demikian pula dengan pengendalian. Pengendalian pencegahan jauh lebih murah biayanya dari pada pengendalian pendeteksian atau korektif. Ketika dirancang ke dalam sistem, pengendalian pencegahan memperkirakan kesalahan yang mungkin terjadi sehingga mengurangi biaya perbaikannya. Namun demikian, pengendalian pencegahan tidak dapat menjamin tidak terjadinya kesalahan atau kecurangan sehingga masih dibutuhkan pengendalian lain untuk melengkapinya.

1. Pengendalian deteksi (*detective controls*)

Sesuai dengan namanya pengendalian deteksi dimaksudkan untuk mendeteksi suatu kesalahan yang telah terjadi. Rekonsiliasi bank atas pencocokan saldo pada buku bank dengan saldo kas buku organisasi merupakan kunci pengendalian deteksi atas saldo kas.

Pengendalian deteksi biasanya lebih mahal daripada pengendalian pencegahan, namun tetap dibutuhkan dengan alasan: *Pertama*, pengendalian deteksi dapat mengukur efektivitas pengendalian pencegahan. *Kedua*, beberapa kesalahan tidak dapat secara efektif dikendalikan melalui sistem pengendalian pencegahan sehingga harus ditangani dengan pengendalian deteksi ketika kesalahan tersebut terjadi. Pengendalian deteksi meliputi reviu dan pembandingan seperti: catatan kinerja dengan pengecekan independen atas kinerja, rekonsilasi bank, konfirmasi saldo bank, kas opname, penghitungan fisik persediaan, konfirmasi piutang/utang dan sebagainya.

1. Pengendalian koreksi (*corrective controls*)

Pengendalian koreksi melakukan koreksi masalah-masalah yang teridentifikasi oleh pengendalian deteksi. Tujuannya adalah agar supaya kesalahan yang telah terjadi tidak terulang kembali. Masalah atau kesalahan dapat dideteksi oleh manajemen sendiri atau oleh auditor. Apabila masalah atau kesalahan terdeteksi oleh auditor, maka wujud pengendalian koreksinya adalah dalam bentuk pelaksanaan tindak lanjut dari rekomendasi auditor.

1. Pengendalian pengarahan (*directive controls*)

Pengendalian pengarahan adalah pengendalian yang dilakukan pada saat kegiatan sedang berlangsung dengan tujuan agar kegiatan dilaksanakan sesuai dengan kebijakan atau ketentuan yang berlaku. Contoh atas pengendalian ini adalah kegiatan supervisi yang dilakukan langsung oleh atasan kepada bawahan atau pengawasan oleh mandor terhadap aktivitas pekerja.

1. Pengendalian kompensatif *(compensating controls*)

Pengendalian kompensatif dimaksudkan untuk memperkuat pengendalian karena terabaikannya suatu aktivitas pengendalian. Pengawasan langsung pemilik usaha terhadap kegiatan pegawainya pada usaha kecil karena ketidak-adanya pemisahan fungsi merupakan contoh pengendalian kompensatif.

**4. Tujuan Pengendalian Manajemen**

Secara singkat fungsi pengendalian bertujuan untuk mengidentifikasi terjadinya deviasi atau penyimpangan atas pelaksanaan kegiatan dibandingkan dengan perencanaan sebagai umpan balik untuk melakukan tindakan koreksi atau perbaikan bagi pimpinan dalam mencapai tujuan organisasi. Secara luas fungsi pengendalian juga mencakup usaha pencegahan kemungkinan terjadinya suatu deviasi atau penyimpangan. Sistem pengendalian manajemen mencakup pengendalian yang bersifat preventif berupa perancangan suatu sistem pengendalian maupun pengendalian yang bersifat pendeteksian.

Dari definisi pengendalian oleh *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)* sebagaimana telah diuraikan pada bab sebelumnya, dapat diuraikan bahwa pengendalian manajemen adalah suatu proses yang dipengaruhi oleh badan pengawas organisasi, pimpinan utama (manajemen), dan pegawai lainnya yang dirancang untuk memberikan keyakinan yang memadai tentang pencapaian tujuan dalam kategori berikut:

* Efektivitas dan efisiensi kegiatan
* Keterandalan pelaporan keuangan
* Ketaatan pada peraturan dan ketentuan yang berlaku.

Selain itu, tujuan pengendalian juga dapat dikategorikan bagi kepentingan pihak manajemen dan pegawai organisasi. Oleh karena manajemen organisasi berusaha mencapai visi dan misi organisasinya dan memberikan akuntabilitas atas kegiatan yang telah dilaksanakannya, maka manajemen perlu secara terus menerus menilai dan mengevaluasi sistem pengendalian manajemen untuk memastikan bahwa sistem pengendalian telah dirancang dan beroperasi secara baik, dimutakhirkan secara tepat untuk mengantisipasi perubahan kondisi dan lingkungan, dan pada akhirnya untuk memastikan pencapaian tujuan organisasi.

**5. Berbagai Keterbatasan Pengendalian Manajemen**

Patut disadari bahwa sebaik apapun manajemen merancang suatu sistem pengendalian manajemen dalam organisasi kelemahan atau keterbatasan tetap ada. Kunci utamanya ada pada manusia. Beberapa keterbatasan yang dapat diidentifikasikan antara lain:

1. Kurang matangnya suatu pertimbangan

Efektivitas pengendalian seringkali dibatasi oleh adanya keterbatasan manusia dalam pengambilan keputusan. Suatu keputusan diambil oleh manajemen umumnya didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang ada pada saat itu, antara lain informasi yang tersedia, keterbatasan waktu, dan beberapa variabel lain baik internal maupun eksternal (lingkungan). Dalam kenyataannya, sering dijumpai bahwa beberapa keputusan yang diambil secara demikian memberikan hasil yang kurang efektif dibandingkan dengan apa yang diharapkan. Keterbatasan ini merupakan keterbatasan alamiah yang dihadapi oleh manajemen.

1. Kegagalan menterjemahkan perintah

Pengendalian telah didisain dengan sebaik-baiknya, namun kegagalan dapat terjadi yang disebabkan adanya pegawai (staf) yang salah menterjemahkan perintah dari pimpinan. Kesalahan dalam menterjemahkan suatu perintah dapat disebabkan dari ketidaktahuan atau kecerobohan pegawai yang bersangkutan. Terjadinya kegagalan dapat lebih diperparah apabila kegagalan menterjemahkan perintah dilakukan oleh seorang pimpinan.

1. Pengabaian manajemen

Suatu pengendalian manajemen dapat berjalan efektif apabila semua pihak atau unsur dalam organisasi mulai dari tingkat tertinggi hingga terendah melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawabnya. Meskipun suatu organisasi memiliki pengendalian manajemen yang memadai sekalipun, pengendalian tersebut tidak akan dapat mencapai tujuannya jika staf atau bahkan seorang pimpinan mengabaikan pengendalian.

Istilah “pengabaian manajemen” ditujukan pada tindakan manajemen yang mengaibaikan pengendalian dengan tujuan untuk kepentingan pribadi atau untuk meningkatkan penyajian kondisi laporan kegiatan dan kinerja organisasi yang bersangkutan.

1. Adanya Kolusi

Kolusi adalah salah satu ancaman dari pengendalian yang efektif. Pemisahan fungsi telah dilakukan namun jika manusianya melakukan suatu persekongkolan untuk kepentingan pribadi atau kepentingan tertentu selain organisasi, maka pengendalian yang sebaik apapun tidak akan dapat mendeteksi atau mencegah terjadinya suatu tindakan yang merugikan organisasi.

Sebagai contoh, konsultan pengawas atas suatu kegiatan pembangunan gedung kantor melakukan kolusi dengan pihak penyedia barang dan jasa yang melaksanakan pembangunan dengan cara memberikan peluang terjadinya penyimpangan dalam spesifikasi. Hal ini dapat terjadi apalagi pejabat pembuat komitmen kegiatan tersebut kurang aktif melakukan pengecekan.

Contoh lain, kolusi yang terjadi antara penyedia barang dan jasa dengan pihak penerima barang. Penyedia barang dan jasa menyerahkan barang yang dipesan dengan kualitas dan kuantitas yang berbeda tetapi dinyatakan dalam faktur penagihan telah sesuai dengan yang dipesan. Di lain pihak, si penerima barang memproses penerimaan barang tersebut seolah-olah telah diterima sesuai dengan kualitas dan kuantitas yang dipesan.

**6. Sistem Pengendalian Manajemen**

Mengingat pentingnya proses pengendalian manajemen bagi sebuah organisasi untuk memastikan setiap gerak dan langkahnya berada pada jalur yang benar, maka organisasi modern biasanya membuat suatu sistem pengendalian manajemen. Suatu sistem pengendalian manajemen adalah rangkaian metode, cara, tata peraturan, fungsi, dan struktur yang terintegrasi dalam sebuah bangunan sistem berbasiskan pada teknologi informasi dan komunikasi. Perancangan sistem pengendalian manajemen ini biasanya dilakukan untuk mempermudah proses pengendalian manajemen itu sendiri.

**7. Tujuan Sistem Pengendalian Manajemen**

Tujuan umum dari adanya perancangan suatu sistem pengendalian manajemen adalah:

1. Diperolehnya keterandalan dan integritas informasi

Di era globalisasi ini, sistem informasi menjadi begitu penting bagi organisasi dalam rangka mensikapi perubahan yang serba cepat atas perubahan kondisi dan lingkungan yang ada dan meningkatnya kecanggihan sarana teknologi informasi. Umumnya, sistem informasi dibagi ke dalam 2 (dua) aspek, yakni: (a) informasi akuntansi finansial yang menghasilkan laporan keuangan organisasi dan berbagai laporan lainnya seperti penggunaan anggaran atau budget; dan (b) sistem informasi kegiatan yang menghimpun informasi terkait dengan berbagai aspek kegiatan yang menghasilkan laporan tingkat keberhasilan kinerja. Tujuan dari pengendalian manajemen adalah untuk mempertahankan keterandalan dan integritas sistem informasi yang penting dalam pengambilan keputusan.

1. Kepatuhan pada kebijakan, rencana, prosedur, peraturan dan ketentuan yang berlaku

Kepatuhan pada kebijakan, rencana, prosedur, peraturan dan ketentuan yang berlaku dapat dicapai melalui sistem pengendalian manajemen. Kegagalan ketaatan pada kebijakan dan ketentuan yang berlaku dapat membahayakan usaha koordinasi yang dirancang dalam suatu sistem pengendalian.

3) Melindungi aset organisasi

Pada umumnya pengendalian dirancang dan diimplementasikan untuk melindungi aset organisasi. Contoh pengendalian tersebut adalah dikuncinya pintu gudang penyimpanan barang, direkrutnya satpam, digunakannya password komputer, dibangunnya pagar, ditempatkannya aset berharga pada tempat yang tidak mudah diakses orang yang tidak berhak/berwenang.

4) Pencapaian kegiatan yang ekonomis dan efisien

Realita bahwa sumber daya bersifat terbatas mendorong organisasi menerapkan prinsip ekonomis dan efisiensi. Prinsip yang diterapkan bagi manajemen organisasi adalah memperoleh keluaran atau hasil yang maksimal dengan pengeluaran tertentu atau mencapai hasil tertentu dengan biaya yang minimal. Standar operasi seharusnya memberikan kriteria pengukuran untuk menilai tingkat keekonomisan dan efisiensi. Dalam dunia bisnis, kriteria penilaian kehematan dan efisiensi tercermin dalam laporan keuangannya. Namun demikian, bagi organisasi nirlaba, termasuk organisasi pemerintah, kriteria penilaian dituangkan dalam bentuk indikator keberhasilan kinerja.

Secara spesifik, manajemen perlu untuk menguji sistem pengendalian manajemen guna menentukan seberapa baik pengendalian itu beroperasi, bagaimana pengendalian dapat ditingkatkan, dan pada tingkat mana pengendalian dapat membantu mengidentifikasi risikorisiko utama atas adanya kecurangan, pemborosan, penyalahgunaan wewenang, dan salah pengelolaan (mismanagement). Evaluasi pengelolaan sistem pengendalian manajemen merupakan usaha manajemen untuk memastikan tercapainya tujuan tersebut.

**8. Penangungjawab Sistem Pengendalian Manajemen**

Penanggung jawab atas sistem pengendalian manajemen berada pada tangan manajemen organisasi. Pihak manajemen bertanggung jawab atas keberadaan dan dilaksanakannya sistem pengendalian manajemen dalam organisasi yang dipimpinnya. Dalam mengemban tugasnya, manajemen organisasi berhadapan dengan tingkat risiko tertentu atas keberhasilan pencapaian tujuan. Risiko kegagalan pencapaian target, risiko kecurangan, dan berbagai risiko lainnya memberikan kontribusi kegagalan atas pencapaian tujuan organisasi. Salah satu cara mengantisipasi atau memperkecil tingkat risiko adalah dengan cara meningkatkan efektivitas sistem pengendalian manajemen. Semakin efektif suatu sistem pengendalian manajemen semakin rendah risiko yang harus ditanggung oleh pihak manajemen. Dengan adanya sistem pengendalian manajemen yang efektif, maka tujuan suatu organisasi akan dapat dicapai.

Dari sudut pandang auditor, dengan efektifnya suatu sistem pengendalian manajemen suatu organisasi bukan saja akan membantu auditor untuk lebih memfokuskan pengujiannya pada aspek atau hal-hal yang lemah yang pada gilirannya akan membantu tercapainya suatu efisiensi dan efektivitas pelaksanaan audit, tetapi juga membantu pihak manajemen dalam memonitor sistem pengendalian manajemen yang ada sehingga pihak manajemen menyadari dan memahami kekuatan dan kelemahan pengendalian yang ada*.*

Organisasi Internasional Lembaga Tinggi Audit (*International Organization of Supreme Audit Institution*) yang merupakan institusi/lembaga tinggi audit dunia yang memiliki anggota di banyak negara di dunia termasuk Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia menerbitkan *Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector* pada tahun 2004 yang mendefinisikan sistem pengendalian intern sebagai suatu proses terintegrasi yang dipengaruhi oleh manajemen dan pegawai entitas, dan dirancang untuk mengidentifikasi berbagai risiko serta untuk memberikan keyakinan yang memadai dalam pencapaian misi entitas tersebut, yaitu berupa: (a) tercapainya pelaksanaan kegiatan yang teratur, etis, efisien dan efektif; (b) pemenuhan kewajiban akuntabilitas; (c) dipatuhinya hukum dan ketentuan yang berlaku; dan (d) terlindunginya sumber daya dari kehilangan, salah urus dan kerusakan.

Berdasarkan definisi tersebut dapat ditelusuri beberapa aspek yang menjadi persyaratan dari perancangan suatu sistem pengendalian yang efisien dan efektif.

*Pertama*, sistem pengendalian hendaknya dilihat sebagai suatu proses terintegrasi, yaitu memiliki pengertian sebagai suatu serentetan tindakan yang mempengaruhi setiap kegiatan suatu entitas secara terus menerus (*on going basis*). Sistem pengendalian bukanlah sesuatu yang ditambahkan pada kegiatan suatu entitas sehingga menjadi beban, melainkan telah menyatu dengan kegiatan entitas dan menjadi sangat efektif apabila dibangun di dalam infrastruktur entitas dan merupakan bagian integral dari esensi organisasi tersebut. Contoh, realisasi pembayaran atas kegiatan pembelian barang inventaris kantor baru dilakukan oleh bagian keuangan setelah dilakukannya verifikasi dokumen dan pembandingan antara penagihan yang disampaikan oleh pihak ketiga dengan laporan berita acara penerimaan barang inventaris dimaksud. Proses verifikasi dan pembandingan yang merupakan proses pengendalian menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari suatu prosedur kegiatan yang dilakukan oleh bagian keuangan.

*Kedua*, sistem pengendalian harus memperoleh dukungan dan peran serta manusia (manajemen dan pegawai) sehingga setiap orang harus tahu peran dan tanggung jawabnya serta keterbatasan kewenangannya. Inisiatif manajemen dan komunikasi oleh manajemen dan pegawai merupakan persyaratan penting dari suatu sistem pengendalian.

*Ketiga*, perancangan suatu sistem pengendalian harus mengarah pada pencapaian tujuan entitas. Suatu entitas diadakan untuk suatu tujuan, misalnya unit kerja di sektor publik pada umumnya bertujuan untuk memberikan pelayanan dan dampak yang menguntungkan bagi kepentingan masyarakat. Contoh, entitas yang memberikan pelayanan pengurusan pencatatan sipil memiliki tujuan agar masyarakat yang hendak mengurus dokumen pencatatan sipil dapat memperoleh pelayanan pencatatan sipil yang murah, cepat, dan nyaman. Untuk itu maka perancangan sistem pengendalian hendaknya memuat kebijakan dan prosedur pengurusan catatan sipil yang jelas, terkomunikasi dengan efektif, memiliki jalur prosedur yang pendek (tidak bertele-tele), dan didukung oleh petugas yang ramah.

*Keempat*, perancangan suatu sistem pengendalian diarahkan untuk mengindentifikasikan berbagai risiko yang berpotensi menghambat pencapaian tujuan. Melalui pengidentifikasian risiko-risiko tersebut, dapat diciptakan suatu sistem pengendalian yang dapat mengurangi dan mencegah terjadinya serta dampak terjadinya risiko. Pengurusan sertifikat tanah misalnya, seringkali dihadapkan dengan risiko pemalsuan sertifikat, proses yang waktu yang panjang, dan berbagai pungutan yang tidak resmi. Oleh karena itu perancangan sistem pengendalian harus mempertimbangkan kebijakan dan prosedur pengendalian yang dapat mengurangi potensi terjadinya risiko di atas dan bahkan jika memungkinkan menghilangkan sama sekali potensi risiko tersebut.

*Kelima*, perancangan sistem pengendalian hendaknya memberikan kontribusi (manfaat) yang lebih besar daripada biaya yang dikeluarkan.

**9. Sarana Pengendalian Manajemen**

Sarana merupakan media yang dipakai dalam menilai efektivitas suatu sistem pengendalian manajemen. Sarana sistem pengendalian manajemen yang berkembang pada awalnya menggunakan 8 (delapan) unsur sistem pengendalian, yaitu: pengorganisasian, kebijakan, prosedur, personil, perencanaan, akuntansi/pencatatan, pelaporan, dan reviu intern. Sarana tersebut serupa dengan pendapat Sawyer, Dittenhofer dan Scheiner yang mengungkapkan sarana pengendalian 7 (tujuh) unsur seperti di atas kecuali unsur reviu intern. Perkembangan terakhir dengan adanya hasil kajian oleh *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)* dalam bentuk *Integrated Framework* pada tahun 1992 diperkenalkan 5 (lima) komponen dari pengendalian manajemen, yang meliputi: Lingkungan Pengendalian (*Control Environment*), Penilaian Risiko Manajemen (*Management Risk Assessment*), Sistem Komunikasi dan Informasi Akuntansi (*Accounting Information and Communication System*), Aktivitas Pengendalian (*Control Activities*), dan Monitoring.

* + 1. **Teori Organisasi**
       1. **Beberapa Pengertian tentang Organisasi**

Organisasi dalam pandangan beberapa pakar seolah-olah menjadi suatu “binatang” yang berwujud banyak, namun tetap memiliki kesamaan konseptual. Atau dengan kata lain, rumusan mengenai organisasi sangat tergantung kepada konteks dan perspektif tertentu dari seseorang yang merumuskan tersebut. Dari beberapa definisi atau pembatasan mengenai organisasi ini, dapat dikemukakan sebagai berikut:

* + 1. Organisasi merupakan suatu pola kerja sama antara orang-orang yang terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang saling berhubungan untuk mencapai tujuan tertentu (Wexlwy and Yulk, 2003).
    2. Organisasi adalah sekelompok orang yang terbiasa mematuhi perintah para pemimpinnya dan yang tertarik pada kelanjutan dominasi partisipasi mereka dan keuntungan yang dihasilkan, yang membagi di antara mereka praktek-praktek dari fungsi tersebut yang siap melayani untuk praktek mereka (Max Weber, 2005).
    3. Organisasi dapat didefinisikan sebagai struktur hubungan kekuasaan dan kebiasaan orang-orang dalam suatu sistem administrasi (Dwight Waldo, 2008).
    4. Organisasi adalah suatu sistem dari aktivita-aktivita orang yang terkoordinasikan secara sadar, atau kekuatan-kekuatan yang terdiri dari dua orang atau lebih (Chester Barnard, 2002).
    5. Organisasi adalah lembaga sosial dengan ciri-ciri khusus: secara sadar dibentuk pada suatu waktu tertentu, para pendirinya mencanangkan tujuan yang biasanya digunakan sebagai simbol legitimasi, hubungan antara anggotanya dan sumber kekuasaan formal ditentukan secara jelas walaupun seringkali pokok pembicaraan dan perencanaan diubah oleh para anggota-anggotanya yang membutuhkan koordinasi atau pengawasan (Silverman, 2008).
    6. Organisasi adalah suatu kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasikan, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan (Stephen P. Robbins, 2010).
    7. Organisasi sebagai suatu kesatuan sosial dari kelompok manusia, yang saling berinteraksi menurut suatu pola tertentu sehingga setiap anggota organisasi memilikifungsi dan tugasnya masing-masing, yang sebagai suatu kesatuan mempunyai tujuan tertentu dan mempunyai batas-batas yang jelas, sehingga bisa dipisahkan secara tegas dari lingkungannya (Hary Lubis dan Martani Huseini, 2002).

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa organisasi sesungguhnya merupakan kumpulan manusia yang diintegrasikan dalam suatu wadah kerjasama untuk menjamin tercapainya tujuan-tujuan yang ditentukan. Pengertian lain yang dapat menyamakan persepsi tentang organisasi adalah bahwa organisasi merupakan jalinan kontrak (*a nexus of contracts*), yang karenanya maka faktor penting bagi keberadaan organisasi adalah sejauhmana organisasi tersebut mampu mengadakan kontrak dengan pihak lain.

* + - 1. **Pendekatan terhadap Organisasi**

Cakupan teori organisasi sesungguhnya sangat luas, sehingga tidak mengherankan jika studi mengenai organisasi dapat dilakukan menurut berbagai sudut pandang yang berbeda. Sebagai konsekuensinya, kemudian muncullah bermacam-macam pendekatan dalam teori organisasi, yang masing-masing sangat dipengaruhi oleh cara yang digunakan untuk meninjau masalah organisasi. Keseluruhan pendekatan ini, paling tidak dapat dipisahkan menjadi tiga macam, yaitu pendekatan klasik, pendekatan neo klasik, dan pendekatan modern.

Lubis dan Husaini (2002) menyebutkan bahwa pendekatan klasik yang diilhami oleh kondsep Taylor pada tahun 1919, mengajarkan bahwa dalam suatu organisasi, perlu diadakan pembatasan secara tegas antara kegiatan pelaksanaan atau operasional dengan tugas-tugas manajerial. Dengan kata lain, para pekerja seperti tukang-tukang atau operator mesin, hanya bertuigas sebagai pelaksana saja, sementara tugas untuk merencanakan metode kerja, pengorganisasian atau pengkoordinasian selalu dilakukan oleh pihak manajemen. Hal ini dimaksudkan agar kedua kelompok karyawan tadi akan menjadi lebih ahli dalam melaksanakan tugasnya. Di samping itu, keuntungan yang bisa diraih dengan sistem kerja ini adalah terbukanya kesempatan untuk menetapkan waktu baku bagi setiap pekerja untuk menyelesaikan suatu tugas. Namun keberatannya, pekerja diperlakukan sebagai mesin, dalam arti bekerja secara mekanistis menurut suatu metode kerja tertentu, tanpa kebebasan untuk memilih cara kerja sendiri yang dianggap lebih sesuai dengan karakteristik yang dimilikinya.

Pada tahap berikutnya, pendekatan neo klasik muncul sebagai akibat dari serangkaian percobaan yang dilakukan Elton Mayo antara tahun 1927 hingga 1932. Pendekatan ini sering disebut juga sebagai pendekatan Human Relations karena perhatiannya terpusat pada aspek hubungan antar manusia dalam organisasi. Pendekatan ini bertumpu pada beberapa prinsip sebagai berikut:

* 1. Organisasi adalah suatu sistem sosial di mana hubungan antara para anggotanya merupakan interaksi sosial.
  2. Interaksi sosial itu menyebabkan munculnya kelompok non formal dalam organisasi, yang memiliki norma sendiri dan berlaku serta menjadi pegangan bagi seluruh anggota kelompok.
  3. Interaksi sosial tersebut perlu diarahkan agar pengaruhnya positif bagi prestasi individu maupun kelompok. Karena itu diperlukan saluran komunikasi yang efektif yang memudahkan untuk mengarahkan interaksi sosial antar anggota demi peningkatan prestasi.
  4. Kelompok-kelompok non formal tersebut bisa saja mempunyai tujuan yang berbeda dengan kepentingan organisasi. Karena itu, pola kepemimpinan yang hanya memperhatikan struktur formal perlu dilengkapi dengan perhatian terhadap aspek psiko-sosial pekerja agar tujuan kelompok non formal tersebut dapat diarahkan sesuai dengan kepentingan organisasi. Untuk itu manajemen perlu memiliki keterampilan sosial disamping keterampilan teknis, agar mampu membina munculnya ikatan sosial yang baik dalam organisasi (Lubis dan Huseini, 2002).

Adapun pendekatan modern secara tegas menyatakan bahwa yang dimiliki saat ini bukanlah teori mengenai organisasi, tetapi cara berpikir (*way of thinking*) mengenai organisasi, cara melihat dan menganalisa secara lebih tepat dan mendalam, yang dilakukan melalui keteraturan (regularitas) perilaku organisasi, yang hanya berlaku untuk suatu lingkungan atau kondisi tertentu. Dengan demikian kumpulan fakta bukanlah organisasi. Input yang diberikan oleh organisasi seringkali sumbernya dikuasai oleh organisasi lain yang terdapat pada lingkungannya, sehingga organisasi terpaksa mempunyai ketergantungan sumber terhadap lingkungannya. Jika tingkat ketergantungan ini tidak terlalu besar seperti yang terjadi pada lingkungan Tenang – Acak, maka organisasi tidak perlu terlalu memperhatikan lingkungannya dan dapat memusatkan perhatiannya terhadap kegiatan produksi. Tetapi apabila ketergantungan itu sangat besar, organisasi perlu beradaptasi terhadap ketergantungan tersebut, dan melakukan tindakan-tindakan yang sesuai untuk menguranginya.

Dalam kaitan ini, terdapat dua cara adaptasi yang dapat dilakukan oleh organisasi. Cara pertama adalah melalui perubahan internal, yaitu dengan menyesuaikan struktur internal organisasi, pola kerja, perencanaan dan aspek internal lainnya terhadap karakteristik lingkungan. Sedangkan cara kedua adalah dengan berusaha untuk menguasai dan mengubah kondisi lingkungan sehingga menguntungkan bagi organisasi.

* + - 1. **Karakteristik Organisasi**

Setelah individu-individu membentuk kelompok dan bersepakat membentuk organisasi, maka pada tahap selanjutnya, sekumpulan orang ini memberikan karakteristik, bentuk dan sifat kepada organisasi yang menampung mereka. Dalam kaitan ini, secara umum bentuk organisasi dapat dibagi menjadi dua macam, yaitu organisasi mekanik dan organisasi organik. Sedangkan dilihat dari sifatnya, organisasi dapat dikelompokkan menjadi organisasi dengan sistem tertutup (*closed system*) dan organisasi bersistem terbuka (*open system*).

Paradigma mekanik (*mechanism paradigm*) menganggap organisasi sebagai suatu mesin yang bekerja dengan suatu keteraturan dan keajegan tertentu yang menekankan adanya suatu tingkat produktivitas tertentu, yang ingin mencapai taraf efisiensi tertentu, dan yang dikendalikan oleh suatu legitimasi otoritas pimpinan (Thoha, 2008). Dalam model organisasi mekanik ini tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien melalui mekanisme pembagian kerja, spesialisasi dan hubungan kerja yang hierarkhis. Ajaran ini terutama banyak dikembangkan dari pandangan Adam Smith dan Frederick Taylor yang mengusulkan adanya pembagian efisien dari tenaga kerja melalui spesialisme, atau pengendalian efektif dari tenaga kerja melalui hierarki vertikal (Obolensky, 2006).

Dengan kata lain – menurut paradigma mekanik – efisiensi dalam organisasi dapat ditingkatkan hanya apabila terdapat pengerangkaan (*structuring*) dan pengendalian (controlling) terhadap partisipasi anggota organisasi. Oleh karenanya, dalam organisasi mekanik banyak diterapkan upaya pemotivasian pegawai melalui pemberian insentif, sementara disisi lain cara kerja pegawai didasarkan pada spesialisasi yang diawasi secara ketat. Hasilnya adalah suatu organisasi yang berstruktur piramida, menerapkan kesatuan komando (*chain of command*), jenjang pengawasan yang seringkali berlapis, spesialisasi berdasarkan fungsi, serta penerapan pembagian kerja lini dan staf (*line and staff*).

Sebaliknya paradigma organik (*organism paradigm*) memandang organisasi sebagai suatu sistem yang menekankan pada unsur manusia sebagai pelaku utama. Dalam model organisasi ini, efisiensi dan efektivitas bukan merupakan aspek utama dalam pencapaian tujuan organisasi, sebab produk (*output*) tidak dipandang sebagai hal yang utama. Aspek yang dianggap lebih penting dalam organisasi model organik ini adalah adanya keseimbangan antara faktor manusia dengan faktor lingkungannya.

Dikaitkan dengan sifat organisasi, maka pada paradigma mekanik, organisasi lebih menganut sistem tertutup (*closed system*), di mana organisasi dilihat sebagai suatu kesatuan yang merdeka serta tidak ada ikatan dengan variabel-variabel lainnya. Dengan demikian jika muncul berbagai persoalan, maka faktor penyebab serta metode pemecahannya selalu dikembalikan kepada internal factors seperti susunan organisasi, tugas pokok dan fungsi, atau hubungan formal; sedangkan faktor-faktor lingkungan diluar organisasi (*external factors*) yang mempunyai kontribusi juga terhadap munculnya persoalan tersebut, justru tidak diperhitungkan.

Selama ini paradigma organisasi mekanik banyak diterapkan pada sistem kelembagaan pemerintah yang antara lain mempunyai ciri-ciri sebagai berikut: 1) adanya spesialisasi tugas; 2) mengutamakan sarana dan pertanggungjawaban; 3) inisiatif penyelesaian konflik di dalam organisasi berasal dari atasan; 4) interaksi antar anggota organisasi cenderung vertikal dengan gaya yang diarahkan untuk mencapai kepatuhan; dan 5) kentalnya sistem komando dan hubungan struktural antara atasan dengan bawahan. Dengan ciri-ciri demikian, model organisasi mekanik juga disebut sebagai model birokratis, yang menurut Weber justru merupakan tipe ideal dari organisasi (Weber, 2005).

Pada suatu mllieu masyarakat dengan tingkat kehidupan yang relatif statis, atau pada suatu lingkungan yang belum banyak menerima arus perubahan dari lingkungan sekitarnya, maka tipe organisasi ini dapat berjalan dengan baik serta dapat menjadi instrumen yang efektif dalam rangka mencapai tujuan bersama.

Akan tetapi pada masyarakat yang tingkat kehidupannya tinggi dan dinamis serta banyak berinteraksi dengan kelompok-kelompok lainnya yang seringkali lebih besar, maka sifat-sifat dan ciri-cirinya yang kaku jelas tidak dapat dipertahankan lagi. Model organisasi mekanik ini banyak berpengaruh terhadap administrasi negara – khususnya di negara-negara sedang berkembang – sebab organisasi di lingkungan pemerintahan bercirikan model organisasi birokrasi, yaitu struktur organisasi tipikal yang berusaha mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan manusia di dalam suatu organisasi.

Berbeda pada organisasi mekanik, maka pada organisasi yang bertipe organik lebih banyak menerapkan pendekatan sistem terbuka (open system) yang menitikberatkan faktor manusia dan cara manusia tersebut berperilaku dalam kegiatan-kegiatan organisasi senyatanya. Oleh karenanya, dalam pendekatan ini faktor lingkungan yang memiliki kemungkinan pengaruh terhadap organisasi, sangat diperhatikan.

* + - 1. **Tipe-tipe Organisasi**

Tipe atau bentuk organisasi yang kita saksikan selama ini, sangat bervariasi dan berbeda-beda tergantung dari aspek atau sudut pandang masing-masing. Dari sisi kepemilikan dan pengelolanya, terdapat organisasi swasta dan organisasi pemerintah. Dilihat dari bidang kegiatannya dapat dibedakan antara organisasi politik, sosial, pemuda, dan lain-lain. Akan tetapi, jika ditinjau dari segi wewenang, tanggung jawab, serta hubungan kerja dalam organisasi, maka dapat dikemukakan adanya empat tipe atau bentuk organisasi, yaitu:

1. Organisasi Garis (*line organization*) Adalah tipe organisasi yang tertua dan paling sederhana, di mana tugas- tugas perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan berada di satu tangan dan garis kewenangan langsung dari pimpinan kepada bawahannya. Ciri-ciri yang menonjol dari tipe organisasi ini antara lain adalah: tujuan organisasi masih sederhana, jumlah karyawan sedikit, pimpinan dan semua karyawan saling mengenal, hubungan karyawan dengan pimpinan bersifat langsung, tingkat spesialisasi belum begitu tinggi, dan sebagainya. Kebaikan yang dimiliki oleh organisasi tipe ini adalah bahwa kesatuan komando berjalan secara tegas dan memperkecil kemungkinan kesimpangsiuran, proses opengambilan keputusan berjalan dengan cepat, penilaian terhadap pegawai dapat dilakukan secara cepat dan obyektif, serta tingginya rasa solidaritas di antara sesama pegawai. Sebaliknya, kekurangan yang sering ditemui adalah adanya ketergantungan kepada satu orang, adanya kecenderungan pimpinan untuk bertindak secara otokratis, dan kesempatan karyawan untuk berkembang terbatas.
2. Organisasi Garis dan Staf (*line and staff organization*) Tipe ini biasanya digunakan untuk organisasi yang besar, daerah kerjanya luas dan mempunyai bidang-bidang tugas yang beraneka ragam atau rumit. Ciri-ciri yang dapat dilihat antara lain organisasinya besar dan bersifat kompleks, daerah kerjanya luas, jumlah karyawan banyak, hubungan kerja yang bersifat langsung makin mengecil, pimpinan dan karyawan tidak lagi semuanya saling mengenal, dan terdapat spesialisasi tugas di antara para karyawannya. Kelebihan dari tipe organisasi ini adalah dapat digunakan oleh setiap organisasi yang bagaimanapun besarnya, apapun tujuannya, serta bagaimanapun luas tugasnya. Disamping itu terdapat kelebihan lainnya seperti adanya pembagian jelas yang jelas, bakat para karyawan dapat dikembangkan menjadi spesialisasi, pengambilan keputusan dapat efektif karena terdapat staf-staf yang ahli dibidangnya, koordinasi berjalan lebih baik, dan disiplin karyawan biasanya tinggi karena tugas yang dilaksanakannya sesuai dengan bakat dan keahliannya. Adapun kekurangan yang ditemukan adalah rasa solidaritas antar karyawan yang lemah, dan jika koordinasi pada tingkat staf tidak baik akan dapat membingungkan unit-unit pelaksana.
3. Organisasi Panitia (*committee organization*). Ciri-ciri dari organisasi ini antara lain memiliki tugas tertentu dan jangka waktu berlakunya terbatas, seluruh unsur pimpinan duduk dalam panitia, tugas kepemimpinan dan pertanggungjawaban dilaksanakan secara kolektif, semua anggota mempunyai hak/wewenang/tanggungjawab yang umumnya sama, serta para pelaksana dikelompokkan menurut bidang tugas tertentu. Keuntungan yang dicapai dari tipe organisasi ini adalah : pada umumnya keputusan diambil secara tepat dan obyektif karena segala sesuatu dibicarakan lebih dahulu secara kolektif, kemungkinan seseorang untuk bertindak otoriter sangat kecil, dan kerjasama di kalangan pelaksana mudah dibina. Sementara kekurangan yang mungkin dihadapi adalah: pengambilan keputusan pada umumnya sangat lambat karena segala sesuatu harus dibicarakan bersama-sama, pertanggungjawaban secara fungsional seringkali kurang jelas, perintah kepada pelaksana kadang tumpang tindih, dan daya kreasi seseorang kurang menonjol.
4. Organisasi Fungsional (*functional organization*) Adalah organisasi yang disusun berdasarkan sifat dan macam fungsi yang harus dilaksanakan. Ciri-ciri organisasi ini antara lain adalah: pembidangan tugas secara jelas dan tegas dapat dibedakan, dalam melaksanakan tugas tidak banyak memerlukan koordinasi, pembagian unit-unit organisasi didasarkan pada spesialisasi tugas, dan para pimpinan pada unit tertentu memiliki wewenang komando pada unitnya sendiri tanpa persetujuan langsung dari pimpinan tertinggi. Kebaikan dari tipe organisasi ini adalah adanya pembidangan tugas yang jelas, spesialisasi karyawan dapat makin ditingkatkan, koordinasi antar karyawan dalam suatu unit menjadi sangat mudah, koordinasi menyeluruh pada umumnya cukup pada tingkat eselon atas. Sedangkan kekurangannya adalah bahwa karyawan terlalu menspesialisasikan diri pada bidang tertentu, para karyawan cenderung mementingkan bidangnya sendiri sehingga memungkinkan timbulnya egoisme antar bidang.
   * + 1. **Teori-Teori Organisasi**

Teori organisasi pada dasarnya adalah suatu konsepsi, pandangan, tinjauan, ajaran, pendapat atau pendekatan tentang pemecahan masalah organisasi sehingga dapat lebih berhasil bahkan pada gilirannya organisasi dapat mencapai sasaran yang ditetapkan, adapun yang dimaksud masalah itu sendiri adalah segala sesuatu yang memerlukan pemecahan dan pengambilan keputusan. Masalah yang dihadapi oleh organisasi sangat kompleks dari setiap masalah organisasi yang sangat kompleks itu memunculkan berbagai kajian untuk lebih memahami efektifitas organisasi. Dari usaha intelektual itu kemudian berkembanglah berbagai teori organisasi dengan berbagai kaidah dan rumusnya. Dalam hal ini Atmosudirjo mengemukakan bahwa teori organisasi modern dalam ilmu administrasi dapat dibagi menjadi lima golongan, yaitu: (1) teori organisasi klasi (2) teori hubungan antar manusia (3) teori proses (4) teori perilaku dan (5) teori sistem. Selanjutnya Atmosudirjo memandang bahwa organisasi sebagai suatu jaringan daripada berbagai macam sistem yang bertalian satu sama lain, serta bekerja dan bergerak berdasarkan tata-kaitan sistem-sistem tertentu.

Etzzioni dalam bukunya *“Modern Organization”* (2003) mengemukakan empat macam teori organisasi, yaitu: (1) teori klasik (aliran manaajemen ilmiah/*scientific management*) (2) aliran hubungan manusia (*human relations*) (3) sistem pendekatan strukturalis yang merupakan titik temu antara teori klasik dan aliran hubungan manusia) dan (4) teori pembuatan keputusan.Akan tetapi secara lebih lengkap terdapat paling tidak 9 macam teori organisasi yaitu teori organisasi klasik, teori organisasai birokrasi, teori organisasi human relations, teori organisasi perilaku, teori proses, teori organisasi kepemimpinan, teori organisasi fungsi, teori organisasi pembuatan keputusan dan teori organisasi kontingensi. Berikut adalah penjelasan tentang teori-teori tersebut di atas:

1. Teori Organisasi Klasik

Teori organisasi klasik disebut juga teori organisasi tradisional, teori organisasi spesialisasi, teori formalistne, teori struktural. Teori ini muncul sebagai akibat dari usaha yang ditempuh untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas organisasi dengan menentukan prinsip-prinsip yang dapat dipergunakan sebagai pedoman bagi para manager dalam melaksanakan tugas dan prinsip-prinsip ini memberikan pedoman kepada manajer untuk menyusun suatu sistem tugas dan wewenang.Fayol memandang bahwa seni dalammanajemen terdiri dari keahlian memilih prinsip yang cocok untuk situasi tertentu. Ada 10 macam prinsip organisasi di antaranya: (1) prinsip penetapan tujuan yang jelas; (2) prinsip kesatuan perintah; (3) prinsip keseimbangan; (4) prinsip pendistribusian pekerjaan; (5) prinsip rentangan pengawasan; (6) prinsip pelimpahan wawasan; (7) prinsip departementasi; (8) prinsip penetapan pegawai yang tepat; (9) prinsip koordinasi dan (10) prinsip pemberian balas jasa yang memuaskan.

1. Teori Birokrasi

Pada dasamya teori organisasi birokrasi menyatakan bahwa untuk mencapai tujuan, organisasi harus menjalankan strategi sebagai berikut: (1) Pembagian dan penugasan pekerjaan secara khusus sehingga para pemegang pekerjaan dapat menjadi ahli dalam pekerjaan masing- masing dan strategi ini dikenal dengan prinsip spesialisasi; (2) Setiap anggota hanya bertanggung jawab secara langsung kepada seorang atasan yang disebut dengan prinsip hierarki; (3) Promosi didasarkan pada masa kerja dan prestasi kerja, dan dilindungi. dari pemberhentian sewenang-wenang dan yang demikian disebut prinsip loyalitas; (4) Setiap pekerjaan dilaksanakan secaratidak memandang bulu, tidak membeda-bedakkan status sosial, tidak pilih kasih. Strategi ini dinamakan prinsip impersonal; (5) Tiap-tiap tugas dan pekerjaan dalam organisasi dilaksanakan menurut suatu sistem tertentu berdasarkan kepada data peraturan yang abstrak. Strategi ini dinamakan prinsip uniformitas.

1. Teori *Human Relations*

Teori ini disebut juga teori hubungan kemanusiaan, teori hubungan antara manusia, teori hubungan kerja kemanusiaan atau *the human relations theory*. Suatu hubungan dikatakan hubungan kemanusiaan apabila hubungan tersebut dapat memberikan kesadaran dan pengertian sehingga pihak lain merasa puas. Pengertian tersebut dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu hubungan manusia secara luas dan secara sempit. Dalam arti luas hubungan kemanusiaan adalah hubungan antara hubungan seseorang dengan orang lain yang terjadi dalam suatu situasi dan dalam semua bidang kegiatan atau. kehidupan untuk mendapatkan suatu kepuasan hati. Dalam arti sempit hubungan kemanusiaan adalah hubungan seseorang dengan orang lain dalam suatu organisasi atau kantor, yang bertujuan memberikan kepuasan hati para pegawai sehingga mempunyai scmangat kerja yang tinggi, kcrjasama yang tinggi dan disiplin yang tinggi. Jadi intinya adalah hubungan yang bersifat lahiriah, sedang hubungan kemanusiaan lebih bersifat psikologis. Teori ini berasal dari anggapan bahwa organisasi dapat diurus dengan baik dan dapat mencapai sasaran apabila di dalam organisasi terdapat hubungan antar peribadi yang serasi yaitu berupa hubungan pemimpin yang setingkat, antara pimpinan dan bawahan, bawahan dan pimpinaan dan antara bawahan dan bawahan. Teori ini mempunyai tujuan: mendapatkan kepuasan psikologis para karyawaan; moral yang tinggi; disiplin yang tinggi; loyalitas yang tinggi dan motivasi yang tinggi. Teori ini mengakui pentingnya hubungan antar peribadi yang harmonis, ialah hubungaan yang didasarkan aatas kerukunan, kekeluargaan, hormat-menghormati, daan saling harga-menghargai dan saling melengkapi antara satu dengan lainnya, sehingga kekeluargaan merupakan unsur yang melekat pada teori ini.

1. Teori Organisasi Perilaku

Teori ini disebut juga *the behaviour theory of organization* adalah suatu teori yang memandang organisasi dari segi perilaku anggota organisasi, Perilaku itu pada mulanya berorientasi pada sendiri, akan tetapi karena pada dasarnya manusia tidak dapat hidup sendiri, selalu hidup dalam kelompok, perilaku mereka berkembang menjadi perilaku organisasi (*the behaviour theory of organization*). Teori ini berpendapat bahwa baik atau tidaknya, berhasil tidaknya organisasi mencapai sasaran yang telah ditetapkan berasal dari para anggotanya.. Masalah utama. yang dihadapi organisasi adalah bagaimana mengarahkan para anggota untuk berfikir, bersikap, bertingkah laku atau berperilaku sebagai manusia organisasi yang baik, hal ini tentunya ditandai oleh beberapa karakteristik yang senantiasa melekat erat pada masing-masing individu untuk dapat berbuat sesuatu yang terbaik untuk organisasinya, dan prilaku itu sendiri dapat berupa sikap tindakan atau tingkah laku, yang sedikitnya terbagi kedalam tiga jenis perilaku yaitu:perilaku formal; prilaku informal dan perilaku non formal.

1. Teori Organisasi Proses

Suatu teori yang memandang orgainisasi sebagai proses kerjasama antara kelompok orang yang tergabung dalam suatu kelompok formal. Teori ini memandang organisasi dalam arti dinamis, selalu bergerak dan didalamnya terdapat pembagian tugas dan prinsip- prinsip yang bersifat umum. Prinsip universalitas sekaligus memberikan landasan berpikir kreatif bahwa dalam keanggotaan terdapat prinsip yang benar-benar harus diperhatikan, yakni kebersamaan dalam keadaan yang terpuruk sekali pun, hal ini memang terasa berat untuk dapat dilaksanakan, namun ketika masing-masing anggota mau belajar untuk mengedepankan *sense of belonging* atau rasa memiliki, maka seberat apapun pengalaman pahit yang dirasakan oleh organisasi, ia akan dapat di atasi.

1. Teori Organisasi Kepemimpinan

Kepemimpinan atau leadership adalah kemampuaan seseorang untuk mempengaruhi orang lain sehingga orang lain mengikuti apa yang menjadi kehendaknya. Teori ini beranggapan bahwa berhasil tidaknya organisasi mencapai tujuan tergantung sampai seberapa jauh seorang pemimpin mampu mempengaruhi para bawahan sehingga mereka mampu bekerja dengan semangat yang tinggi dan tujuan organisasi dapat dicapai secara efisien dan efektif.

1. Teori Organisasi Fungsi

Fungsi adalah sekelompok kegiatan yang tergolong dalam jenis yang sama berdasarkan sifatnya pelaksanaannya atau pertimbangan lainnya. Pada dasamya fungsi adalah sekelompok tugas atau kegiatan yang harus dijalankan oleh seseorang yang mempunyai kedudukan sebagai pemimpin atau manajer guna mencapai tujuan organisasi.Sekelompok kegiatan yang menjadi fungsi seorang pemimpin atau manager terdiri dari kegiatan menyusun perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pemberian motivasi atau bimbingan (*motivating*), pengawasan (*controlling*), dan pengambilan keputusan (*decision marking*).

1. Teori Pengambilan Keputusan

Teori ini berlandaskan pada adanya berbagai keputusan yang dibuat oleh para pejabat disetiap tingkatan, baik keputusan di tingkat puncak (keputusan adminitratif) yang memuat ketentuan pokok atau kebijaksanaan umum, keputusan di tingkat menengah (keputusan eksekutif) yang memuat program-progam untuk melaksanakan keputusan administratif, maupun keputusan di tingkat bawah (keputusan operatif). Keputusan yang diambil oleh para manager tingkat bawah yang merupakan pelaksanaan atas keputusan eksekutif.

1. Teori Kontingensi

Teori ini disebut juga teori kepentingan, teori lingkungan atau teori situasi. Teori Kotingensi berlandaskan pada suatu pemikiran bahwa pengelolaan organisasi dapat berjalan dengan baik dan lancar apabila pemimpin organisasi mampu memperhatikan dan memecahkan situasi tertentu yang sedang dihadapi dan setiap situasi harus dianalisis sendiri. Dari semua teori ini, sebenarnya tidak satu teori pun yang dianggap paling lengkap atau paling sempurna.Teori-teori tersebut pada hakikatnya saling mengisi satu sama lain. Teori dianggap baik dan tepat apabila mampu memperhatikan dan menyesuaikan dengan lingkungan dan mampu memperhitungkan situasi-situasi tertentu.

* + 1. **Manajemen Sumber Daya Manusia**

SDM sebagai salah satu unsur penunjang organisasi, dapat diartikan sebagai manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut personil, tenaga kerja, pekerja/karyawan); atau potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya; atau potensi yang merupakan asset dan berfungsi sebagai modal non-material dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non-fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi

Pada organisasi yang masih bersifat tradisional, fokus terhadap SDM belum sepenuhnya dilaksanakan. Organisasi tersebut masih berkonsentrasi pada fungsi produksi, keuangan, dan pemasaran yang cenderung berorientasi jangkapendek. Mengingat betapa pentingnya peran SDM untuk kemajuan organisasi, maka organisasi dengan model yang lebih moderat menekankan pada fungsi SDM dengan orientasi jangka panjang. Mengelola SDM di era globalisasi bukan merupakan hal yang mudah.Oleh karena itu, berbagai macam suprastruktur dan infrastruktur perlu disiapkan untuk mendukung proses terwujudnya SDM yang berkualitas. Perusahaan yang ingin tetap eksis dan memiliki citra positif di mata masyarakat tidak akan mengabaikan aspek pengembangan kualitas SDM-nya. Oleh karena itu, peran manajemen sumber daya manusia dalam organisasi tidak kecil, bahkan sebagai sentral pengelola maupun penyedia SDM bagi departemen lainnya.

Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bidang strategis dari organisasi. MSDM harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya. Dalam konteks abad ekonomi dan pengetahuan ini, manusia menjadi faktor tidak tergantikan. Untuk menjawab tantangan tersebut harus disiapkan tenaga kerja yang handal dalam berbagai bidang masing-masing.

Manajemen Sumber Daya Manusia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi.Tujuannya adalah memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif.Untuk mencapai tujuan ini, studi tentang manajemen personalia menunjukkan bahwa bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan memelihara karyawan dalam jumlah (kuantitas) dan tipe (kualitas). Manajemen SDM merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia.

1. ****Pengertian Manajemen Sumberdaya Manusia****

Secara harfiah Manajemen Sumber Daya Manusia mengandung pengertian yang merupakan paduan dari pengertian Manajemen dan Sumber Daya Manusia. Seperti yang talah dibahas di atas, dari semua difinisi tentang manajemen, minimal definisi tersebut mengandung tiga unsur, yaitu proses sumber daya manusia dapat dikatakan sebagai segolongan masyarakat yang memenuhi kebutuhan hidupnya dengan kerja pada suatu unit usaha. Dalam pengertian sumber daya manusia ini tercakup semua unsur yang dimiliki sumber daya manusia tersebut, termasuk energi, bakat, keterampilan, kondisi fisik dan mental. Sumber daya manusia ini dapat juga dikatakan sebagai sumber daya yang berasal dari manusia termasuk tenaga dan potensi yang dimiliki oleh manusia tersebut.

Dari pengertian manajemen dan sumber daya manusia di atas, secara sederhana dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu manajemen yang diterapkan dalam masalah pengelolaan sumber daya manusia.Dari sekian banyak definisi mengenai manajemen sumber daya manusia, tidak satu difinisi pun yang bersifat universal yang dapat diterima oleh semua pihak. Kimmerly sebagaimana dikutip oleh Wahyudi (2002) menyebutkan bahwa sangat sukar untuk mencari difinisi manajemen sumber daya manusia yang dapat diterima secara universal, sehingga semua orang mau menggunakan suatu pengertian dari bermacam-macam pengertian tentang hal itu*.*

Gary Dessler (2011), mendifinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut: **“**Proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan dan keamanan, serta masalah keadilan”. Pendapat lain sebagaimana dikutip oleh Wahyudi (2002) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai berukut: “Ilmu, seni dan proses memperoleh, manajemen atau mengembangkan dan memelihara tanaga kerja yang kompeten sedemikian rupa sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien dan ada kepuasan pada diri pribadi.”

Dari definisi-definisi yang telah disebutkan, maka yang dimaksud sumber daya manusia adalah ilmu, seni dan proses dalam aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja sehingga tercapai tujuan organisasi dan tercapai kepuasan pada diri individu”. Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

1. **Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia dalam sebuah organisasi atau perusahaan berdasarkan pengertian teoritis ilmu manajemen memiliki beberapa tujuan, yaitu:

1. Tujuan Organisasional (*Organizational Objective*)

Ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi.Walaupun secara formal suatu departemen sumber daya manusia diciptakan untuk dapat membantu para manajer, namun demikian para manajer tetap bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan.Departemen sumber daya manusia membantu para manajer dalam menangani hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia.

1. Tujuan Fungsional (*Functional Objective*)

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

1. Tujuan Sosial (*Societal Objective*)

Ditujukan untuk secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimalisir dampak negatif terhadap organisasi. Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumber dayanya bagi keuntungan masyarakat dapat menyebabkan hambatan-hambatan.

1. Tujuan Personal (*Personnel Objective*)

Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi. Tujuan personal karyawan harus dipertimbangkan jika para karyawan harus dipertahankan, dipensiunkan, atau dimotivasi. Jika tujuan personal tidak dipertimbangkan, kinerja dan kepuasan karyawan dapat menurun dan karyawan dapat meninggalkan organisasi.

1. Peran dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sesuai dengan pengertian manajemen sumber daya manusia yang telah dirumuskan di atas, maka kegiatan-kegiatan pengelolaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi dapat diklasifikasi ke dalam beberapa fungsi. Sebagai ilmu terapan dari ilmu manajemen, maka manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi manajemen dengan penerapan di bidang sumber daya manusia. Wahyudi (2002) dalam hal ini menyatakan bahwa fungsi-pokok dari ilmu manajemen dengan penerapan pada sumber daya manusia organisasi adalah sebagai berikut:

1. Fungsi Perencanaan, yaitu melaksanakan tugas dalam perencanaan kebutuhan, pengadaan, pengembangan, dan pemeliharaan sumberdaya manusia.
2. Fungsi Pengorganisasian, yaitu menyusun suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus oleh tenaga kerja yang dipersiapkan.
3. Fungsi Pelaksanaan, yaitu memberikan dorongan untuk menciptakan kemauan kerja yang dilaksanakan secara efektif dan efisien.
4. Fungsi Pengendalian, yaitu melakukan pengukuran-pengukuran kegiatan yang dilakukan dengan standar-standar yang telah ditetapkan khususnya di bidang tenaga kerja.

Secara lebih khusus, bagian Sumberdaya Manusia dalam sebuah organisasi memiliki peran, fungsi, tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:

* + - * 1. Melakukan Seleksi Tenaga Kerja

Ruang lingkup seleksi tenaga kerja dimulai dari analisis kebutuhan dan uraian jabatan tenaga kerja, cara rekrutmen, seleksi dan penempatan tenaga kerja. Dalam proses persiapan dilakukan perencanaan kebutuhan akan sumber daya manusia dengan menentukan berbagai pekerjaan yang mungkin timbul. Yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan perkiraan akan pekerjaan yang lowong, jumlahnya, waktu, dan lain sebagainya. Ada dua faktor yang perlu diperhatikan dalam melakukan persiapan, yaitu faktor internal seperti jumlah kebutuhan karyawan baru, struktur organisasi, departemen yang ada, dan lain-lain. Faktor eksternal seperti hukum ketenagakerjaan, kondisi pasa tenaga kerja, dan lain sebagainya.

Rekrutmen adalah suatu proses untuk mencari calon atau kandidat pegawai, karyawan, buruh, manajer, atau tenaga kerja baru untuk memenuhi kebutuhan sdm oraganisasi atau perusahaan. Dalam tahapan ini diperluka analisis jabatan yang ada untuk membuat deskripsi pekerjaan/*job description* dan juga spesifikasi pekerjaan/*job* *specification*.

Seleksi tenaga kerja adalah suatu proses menemukan tenaga kerja yang tepat dari sekian banyak kandidat atau calon yang ada. Tahap awal yang perlu dilakukan setelah menerima berkas lamaran adalah melihat daftar riwayat hidup milik pelamar. Kemudian dari berkas riwayat hidup pelamar dilakukan penyortiran antara pelamar yang akan dipanggil dengan yang gagal memenuhi standar suatu pekerjaan. Lalu berikutnya adalah memanggil kandidat terpilih untuk dilakukan ujian test tertulis, wawancara kerja dan proses seleksi lainnya. Pada bidang tertentu yang sifat pekerjaannya bersifat harian/musiman seleksi pekerja dapat dilakukan secara informal dan tidak terstruktur.

* + - * 1. Pengembangan dan Evaluasi Karyawan

Tenaga kerja yang bekerja pada organisasi atau perusahaan harus menguasai pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya. Untuk itu diperlukan suatu pembekalan agar tenaga kerja yang ada dapat lebih menguasai dan ahli di bidangnya masing-masing serta meningkatkan kinerja yang ada. Dengan begitu proses pengembangan dan evaluasi karyawan menjadi sangat penting mulai dari karyawan pada tingkat rendah maupun yang tinggi.

Kegiatan pengembangan pegawai dilakukan melalui berbagai cara dengan tujuan utama meningkatkan kompetensi kerja. Cara-cara yang biasa dipergunakan dalam peningkatan kompetensi pegawai adalah melalui pelatihan, magang maupun induksi dari senior kepada yunior dalam melakukan pekerjaanya.

Evaluasi karyaman ditujukan untuk menilai kinerja pegawai sebagai bagian dari fungsi manajemen. Melalui evaluasi dapat dianalisis apakah pegawai yang bersangkutan berkompeten atau tidak, apakah karakteristik pegawai sesuai dengan bidang pekerjaanya. Evaluasi juga dipergunakan sebagai bahan keputusan pengembangan pegawai, pemberian kompensasi ataupun untuk keperluan pemutusan hubungan kerja.

* + - * 1. Memberikan Kompensasi dan Proteksi kepada pegawai

Kompensasi adalah imbalan atas kontribusi kerja pegawai secara teratur dari organisasi atau perusahaan. Kompensasi yang tepat sangat penting dan disesuaikan dengan kondisi pasar tenaga kerja yang ada pada lingkungan eksternal. Kompensasi yang tidak sesuai dengan kondisi yang ada dapat menyebabkan masalah ketenaga kerjaan di kemudian hari atau pun dapat menimbulkan kerugian pada organisasi atau perusahaan. Proteksi juga perlu diberikan kepada pekerja agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan tenang sehingga kinerja dan kontribusi perkerja tersebut dapat tetap maksimal dari waktu ke waktu. Kompensasi atau imbalan yang diberikan bermacam-macam jenisnya, pemilihan metode kompensasi sesuai dengan persepsi pekerja sangat diperlukan untuk menciptakan hubungan kerja yang baik antara pemberi pekerjaan dan penerima pekerjaan.

* + - * 1. Melakukan Pemutusan Hubungan Kerja

Pemutusan hubungan kerja adalah berakhir hubungan kerja atau hubungan industrial antara pegawai dengan perusahaan. Hubungan kerja antara pegawai dengan perusahaan dapat berakhir karena berbagai hal. Sebagai misal selesai masa kontrak kerja, meninggal, pelanggaran disiplin perusahaan, dan lain sebagainya.

Mengelola hubungan kerja antara pegawai dan perusahaan dalam kondisi ekonomi dan sosial pasca reformasi, sering menghadapi masalah. Pemutusan sepihak oleh perusahaan sering diikuti dengan demo pegawai untuk mempejuangkan rekan-rekannya dari ancaman PHK.

1. Peran-peran Baru dalam Fungsi Sumber Daya Manusia

Globalisasi yang terjadi belakangan ini telah memberikan dampak yang signifikan bagi kelangsungan hidup organisasi dan telah menyebabkan terjadinya perubahan-perubahan yang begitu cepat di dalam bisnis, serta menuntut organisasi untuk lebih mampu beradaptasi, mempunyai ketahanan, mampu melakukan perubahan arah dengan cepat, dan memusatkan perhatiannya kepada pelanggan. Globalisasi ini juga dapat memunculkan bahaya, sekaligus kesempatan bagi organisasi.

Dalam suasana bisnis seperti sekarang ini, fungsi sumber daya manusia di dalam perusahaan harus mampu untuk menjadi mitra kerja yang dapat diandalkan, baik oleh para pimpinan puncak perusahaan, maupun manajer lini. Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Dessler (2011), bahwa para Manajer SDM saat ini berada dalam tekanan yang tinggi untuk menjadi mitra bisnis strategis, yaitu berperan dalam membantu organisasi untuk memberikan tanggapan terhadap tantangan-tantangan yang berkaitan dengan down sizing, restrukturisasi, dan persaingan global dengan memberikan kontribusi yang bernilai tambah bagi keberhasilan bisnis.

Peran strategis sumber daya manusia dalam organisasi bisnis dapat dielaborasi dari segi teori sumber daya, di mana fungsi perusahaan adalah mengerahkan seluruh sumber daya atau kemampuan internal untuk menghadapi kepentingan pasar sebagai faktor eksternal utama. Sumber daya sebagaimana disebutkan di atas, adalah sumber daya manusia strategis yang memberikan nilai tambah (*added value*) sebagai tolok ukur keberhasilan bisnis. Kemampuan sumber daya manusia ini merupakan competitive advantage dari perusahaan. Dengan demikian, dari segi sumber daya, strategi bisnis adalah mendapatkan *added value* yang maksimum yang dapat mengoptimumkan *competitive advantage*.

Adanya sumber daya manusia ekspertis: manajer strategis (*strategic managers*) dan sumber daya manusia yang handal yang menyumbang dalam menghasilkan *added value* tersebut merupakan value added perusahaan. Manajer masa kini dituntut untuk cepat menyesuaikan diri terhadap perubahan-perubahan lingkungan yang berlangsung cepat. Perubahan ini disebabkan antara lain oleh:

1. Berbagai kemajuan teknologi yang berlangsung sangat cepat pada 10-20 tahun terakhir, terutama dalam telekomunikasi, penggabungan komputer dengan komunikasi, CAD, Cam dan Robotika.
2. Pengaruh globalisasi: perusahaan manufaktur amerika serikat memanfaatkan buruh murah di negara-negara berkembang, persaingan yang semakin mendunia, produksi manufaktur multinasional (Toyota di US, IBM di Jepang, dan lainnya).
3. Pengaruh deregulasi atau berkurangnya pengaturan harga, entry tarif. Oleh pemerintah, proteksi dan monopoli yang semakin berkurang menyebabkan munculnya berbagai perusahaan baru dalam bidang telekomunikasi, penerbangan, bank yang beroperasi dengan biaya yang relatif lebih rendah (sangat kompetitif).
4. Demografi tenaga kerja global yang berubah, mengarah kepada *workforce diversity*, diskriminasi tenaga kerja yang semakin longgar, bertambahnya tenaga usia tua dan tenaga kerja wanita
5. Perubahan sistem sosio-politik seperti rusia yang menjadi kapitalis, RRC yang menjadi negara industri, berdirinya asosiasi-asosiasi regional (EU, NAFTA, APEC), yang bertujuan antara lain untuk kerjasama ekonomi, liberalisasi dan deregulasi perdagangan; reformasi di indonesia yang meruntuhkan orde baru mestinya membawa paradigma baru di dunia usaha.

Pergeseran-pergeseran yang telah disebutkan di atas berdampak kepada semakin banyaknya pilihan bagi konsumen; terjadinya mergers, joint-venture dan bahkan divestasi dan menutup usaha; siklus hidup produk menjadi lebih pendek dan terjadi fragmentasi pasar. Fenomena-fenomena tersebut menimbulkan ketidak pastian sebagai tantangan terhadap tugas manajer. Menjawab tantangan ini, agar dapat bersaing dan *sustainable* sesuai tuntutan perubahan, organisasi bisnis harus responsif, cepat bereaksi dan *cost-effective.*

Perampingan personalia (*downsizing*), dan kecenderungan bekerja dalam team yang lebih mendasarkan kerjanya kepada process, bukan fungsi spesialisasi, semakin menonjol. Istilah pemberdayaan yang kini digunakan dalam banyak aspek, juga merambah ke manajemen sumber daya manusia. Pemberdayaan tenaga kerja (*employee empowerment*) dilaksanakan terutama bagi front line employees (seperti *front desk clerks*) untuk memberikan kepuasan maksimum kepada pelanggan.

Manajemen sekarang telah banyak berubah dari keadaan 20-30 tahun lampau, di mana *human capital* menggantikan mesin-mesin sebagai basis keberhasilan kebanyakan perusahaan. Drucker (2009), pakar manajemen terkenal bahkan mengemukakan bahwa tantangan bagi para manajer sekarang adalah tenaga kerja kini cenderung tak dapat diatur seperti tenaga kerja generasi yang lalu. Titik berat pekerjaan kini bergerak sangat cepat dari tenaga manual dan *clerical* ke *knowledge-worker* (pekerja pengetahuan) yang menolak menerima perintah (komando) ala militer, cara yang diadopsi oleh dunia bisnis 100 tahun yang lalu Kecenderungan yang kini berlangsung adalah, angkatan kerja dituntut memiliki pengetahuan baru (*knowledge-intensive, high tech-knowledgeable*) yang sesuai dinamika perubahan yang tengah berlangsung. Pola yang berubah ini menuntut “pengetahuan” baru dan “cara penanganan” (manajemen) yang baru pula. *Human capital* yang mengacu kepada pengetahuan, pendidikan, latihan, keahlian, ekspertis tenaga kerja perusahaan kini menjadi sangat penting, dibandingkan dengan waktu-waktu lampau dalam ketegori *workforce diversity,* sedang berlangsung peningkatan umur manusia yang berdampak kepada meningkatnya umur lanjut memasuki angkatan kerja.

Selama ini fungsi manajemen sumber daya manusia lebih banyak dilihat sebagai pengelola administrasi personalia atau pengawas dari peraturan perusahaan di bidang ketenaga-kerjaan. Fungsi SDM selama ini lebih banyak berperan dalam hal-hal yang menyangkut penyelenggaraan hubungan industrial di perusahaan, seperti pembuatan peraturan perusahaan/kesepakatan kerja bersama, menjalin kerjasama dengan departemen tenaga kerja, menyelesaikan perselisihan antara perusahaan dengan serikat pekerja atau karyawan.

* + 1. **Perilaku Organisasi**

Sebagaimana dijelaskan pada bagian awal, pada dasarnya pengertian organisasi dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu organisasi dalam arti statis (sebagai sesuatu yang tidak bergerak/diam), dan organisasi dalam arti dinamis (organisme sebagai suatu organ yang hidup, suatu organisme yang dinamis/proses kerjasama antara orang-orang yang tergabung dalam suatu wadah tertentu untuk mencapai tujuan bersama seperti yang telah ditetapkan secara bersama pula.

Organisasi umumnya ditandai dengan adanya kepemimpinan, dan hal ini termasuk ke dalam salah satu faktor penting bagi keorganisasian, seperti ungkapan Davis yang dikutip oleh Oey Liang Lee dalam “Kepemimpinan” (Basis XII-1, 1962) menyebutkan bahwa *“Organization is any group of individual that is working toward some common end under leadership.”*. Dari sini nampak dengan tegas bahwa kepemimpinan merupakan masalah sentral dalam kepengurusan organisasi, bahkan maju mundurnya organisasi, dinamis statisnya organisasi, tumbuh kembangnya organisasi, serta sampai tidaknya tujuan organisasi, sebagian diterapkan oleh tepat tidaknya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi yang bersangkutan.

1. **Pengertian Perilaku Organisasi**

Perilaku organisasi adalah suatu studi yang menyadari aspek- aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok. Unsur pokok dalam perilaku organisasi adalah orang, struktur, teknologi, dan lingkungan tempat organisasi beroperasi. Chris Argytis dalam *Organizational Behavioral: Foundations, Theories, and Analyses* (John B. Miner, 2002) menyatakan bahwa bidang baru dari ilmu tingkah laku yang dikembangkan dengan titik perhatiannya pada pemahaman perilaku manusia didalam suatu organisasi yang sedang berproses inilah yang dinamakan dengan perilaku organisasi.

Mempelajari perilaku organisasi berarti mempelajari perilaku para anggota organisasi baik secara individu maupun kelompok dan mempelajari perilaku organisasi dan bukan mempelajari bagaimana organisasi itu berperilaku tetapi mempelajari bagaimana para anggota organisasi itu berperilaku yaitu berusaha memahami perilaku manusia. Demikian pula perilaku manusia dipengaruhi oleh berbagai faktor di antaranya faktor lingkungan, latar belakang dan sebagainya. Berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku maka perilaku dapat dibedakan menjadi dua macam yaitu: (1) Perilaku internal, adalah perilaku yang.dipengaruhi oleh faktor genetika yaitu segala hal yang dibawa orang sejak lahir sehingga merupakan warisan orang tuanya; (2) Perilaku eksternal, adalah perilaku yang dipengaruhi oleh faktor dari luar misalnya faktor lingkungan. Faktor lingkungan sendiri adalah segenap situasi dan kondisi yang dihadapi sehari-hari oleh seseorang dalam hidupnya dan faktor lingkungan yang paling dekat adalah lingkungan rumah tangga dan lingkungan masyarakat.

Perilaku organisasi sebagaimana suatu disiplin mengenal bahwa individu dipengaruhi oleh bagaimana pekerjaan diatur dan siapa yang bertanggung jawab untuk pelaksanaanya. Oleh karena itu, ilmu ini memperhitungkan pula pengaruh struktur organisasi terhadap perilaku individu. Larry L. Cummingss, Presiden dari Akademi ManajemenAmerika Serikat, dalam *Organizational Behavioral: Foundations, Theories, and Analyses* (John B. Miner, 2002), memberikan suatu analisa perbedaan antara perilaku organisasi dengan disiplin lain yang erat hubungannya dengan ilmu perilaku, di antaranya: (1) Perbedaan perilaku organisasi dengan psikologi organisasi adalah psikologi organisasi membatasi kontribusi penjelasan pada tingkat psikologi saja akan tetapi perilaku organisasi kontruksi penjelasannya berasal dari multi disiplin. Kesamaan keduanya ialah kedua bidang tersebut menjelaskan perilaku orang-orang di dalam suatu organisasi; (2) Perbedaan antara perilaku organisasi dengan teori organisasi didasarkan pada dua perbedaan di antaranya unit analisa dan pusat variable tak bebas. Perilaku organisasi dirumuskan sebagai suatu studi dari tingkah laku individu dan kelompok didalam suatu organisasi dan penerapan dari ilmu pengetahuan tertentu teori organisasi adalah studi tentang susunan proses dan hasil-hasil organisasi itu sendiri berorientasi pada pelaksanaan kerja dan hampir semua studi dimasukan suatu variable tak bebas yang berupa organisasi pelaksanaan kerja ini pada orientasinya;(3) Bidang pengetahuan perilaku organisasi ini banyak dipengaruhi oleh norma-norma yang skeptik, kehati-hatian, replika ilmu pengetahuan umum yang didasarkan pada kenyataan. Dengan kata lain, bidang ini mengikuti metode ilmu*scientific method*.

Selain itu, perilaku organisasi dapat dipahami lewat suatu penelaahan dari bagaimana organisasi itu dimulai, tumbuh dan berkembang dan bagaimana pula suatu struktur, proses, dan nilai dari suatu sistem tumbuh bersamaa-sama yang memungkinkan mereka dipelajari dan disesuaikan pada lingkungan. Pandangan tersebut memperlakukan organisasi sebagai suatu sistem tempat tinggal (*a life system*), sebagai suatu raksasa “amoeba” yang hidup di tempat tinggalnya sendiri.

1. **Pendekatan Perilaku Organisasi**

Perilaku organisasi memadukan ilmu–ilmu sosial dan berbagai disiplin lainnya yang dapat menyumbang pada pokok bahasan ini. Perilaku organisasi menerapkan berbagai gagasan dari semua disiplin itu yang dapat meningkatkan hubungan antara manusia dan organisasi. Perhatian berbagai ilmu sosial terhadap orang-orang adakalanya diungkapkan dengan istilah umum “ilmu perilaku” yang mewakili tubuh pengetahuan yang sistematis tentang mengapa dan bagaimana orang- orang berperilaku seperti yang mereka lakukan. Telah dikemukakan bahwa pandangan organisasi normal memandang “organisasi tanpa orang”, sedangkan para ilmuan perilaku berbicara tentang “orang tanpa organisasi.” Akan tetapi, organisasi harus memiliki orang, dan orang-orang yang berusaha mencapai tujuan harus memiliki organisasi; jadi, perlu menghimpun keduanya menjadi unit kerja. Berikut adalah beberapa pendekatan perilaku organisasi yang berkembang dalam ilmu manajemen:

1. Pendekatan Sumber daya manusia (suportif)

Pendekatan sumber daya manusia berhubungan dengan perkembangan. Pendekatan ini menekankan perhatian pada pertumbuhan dan perkembangan orang–orang untuk mencapai tingkat kemampuan, kreatifitas dan pemenuhan yang lebih tinggi. Karena orang–orang adalah sumber daya yang paling penting dalam organisasi dan masyarakat manapun. Hakikat pendekatan sumber daya manusia dapat dipahami dengan membandingkannya dengan pendekatan manajemen tradisional dalam awal tahun 1900an. Dalam pendekatan tradisional, para manajer memutuskan hal–hal yang perlu dilakukan dan kemudian mengendalikan pegawai dengan ketat untuk memastikan pelaksanaan tugas, dan tugas utama para manajer adalah mengarahkan dan mengendalikan. Sebaliknya, pendekatan sumber daya manusia bersifat suportif, pendekatan ini membantu pegawai untuk berprestasi lebih baik, menjadi orang yang lebih bertanggungjawab dan kemudian berusah menciptakan suasana di mana mereka dapat menyumbang sampai pada batas kemampuan yang mereka miliki. Diasumsikan bahwa meluasnya kemampuan dan kesempatan bagi orang–orang akan langsung mengarah pada peningkatan keefektifan pelaksanaan tugas. Kepuasan kerja juga akan timbul apabila para pegawai mendayagunakan kemampuan mereka sepenuhnya. Pada dasarnya, pendekatan sumber daya manusia berarti bahwa orang yang lebih baik akan mencapai basil yang lebih baik pula. Sebutan lain bagi pendekatan sumber daya manusia adalah pendekatan suportif, karena peranan manajer yang semula mengendalikan pegawai berubah menjadi mendukung pertumbuhan dann prestasi mereka.

1. Pendekatan Kontingensi

Manajemen tradisional umunya dijalankan pada berbagai prinsip yang bertujuan untuk menyediakan "satu cara mengelola yang terbaik". Dengan itu diharapkan dapat diketahui cara yang tepat untuk mengorganisasi, mendelegasikan, dan membagi pekerjaan. Cara yang dipandang terbaik diterapkan tanpa memperhatikan etnis organisasi atau situasi yang terlibat. Prinsip-prinsip manajemen dipandang bersifat universal. Pada saat bidang perilaku organisasi berkembang, banyak pendukungnya yang mendukung konsep universalitas. Gagasan perilaku dipandang berlaku di dalam situasi apapun. Adakalanya pengecualian mungkin diakui, tetapi gagasannya kurang universal. Pandangan yang lebih diterima adalah bahwa hanya sedikit konsep yang berlaku umum yang dapat diterapkan dalam semua hal. Situasinya jauh lebih rumit dari semua yang dipersepsikan, dan berbagai variable yang berbeda mungkin menghendaki pendekatan perilaku yang berbeda pula. Hasilnya adalah pendekatan kontingensi dalam perilaku organisasi, yang berarti bahwa lingkungan yang berbeda menghendaki praktek perilaku yang berbeda pula untuk mencapai keefektifan. Tidak lagi ada satu cara terbaik. Setiap situasi harus dianalisis dengan seeksama untuk menentukan berbagai variable penting yang ada guna menetapkan jenis praktek yang akan lebih efektif. Kekuatan pendekatan kontingensi adalah bahwa ia mendorong analisis situasi sebelum diambil tindakan dan pada saat yang sama berusaha menghilangkan praktek kebiasaan yang didasarkan atas asumsi universal tentang orang. Pendekatan kontingensi juga lebih bersifat antar disiplin, lebih berorientasi penelitian dibandingkan pendekatan tradisional. Dengan demikian, pendekatan ini membantu untuk menggunakan semua pengetahuan mutakhir tentang organisasi dengan cara yang paling tepat, karena tindakan yang tepat bergantung pada variable situasional.

1. Pendekatan Produktivitas

Hampir seluruh organisasi memiliki motif produktivitas, jadi gagasan ini merupakan benang merah yang dirajut melalui perilaku organisasi. Produktivitas merupakan rasio yang membandingkan unit keluaran dengan unit pemasukan. Apabila lebih banyak keluaran yang dapat dihasilkan dari jumlah masukan yang sama, maka produktivitas meningkat atau apabila lebih sedikit masukan yang dapat digunakan untuk menghasilkan jumlah keluaran yang sama, maka produktivitas telah meningkat. Gagasan tentang produktivitas tidak berarti bahwa kita harus menghasilkan keluaran yang lebih besar; melainkan ia merupakan ukuran tentang seberapa efisien kita dapat menghasilkan keluaran yang diinginkan. konsekuensinya, produktivitas yang lebih baik merupakan ukuran yang bernilai tentang seberapa baik penggunaan sumber daya dalam masyarakat. Ini berarti bahwa lebih sedikit yang digunakan untuk menghasilkan setiap unit keluaran. Semakin kurang pemborosan sumber daya dan semakin lebih baik pula pelestariannya. Produktivitas acap kali diukur dalam kaitannya dengan masukan dan keluaran ekonomi, tetapi masukan manusia dan sosial juga merupakan hal yang penting, sebagai contoh apabila perilaku organisasi lebih baik dapat mempertinggi kepuasan kerja, akan dihasilkan keluaran manusia atau maslahat, sebab keputusan perilaku organisasi secara khas melibatkan isue manusia, sosial, dan atau ekonomi, jadi produktivitas biasanya merupakan bagian penting darinya.

1. Pendekatan Sistem

Secara konseptual sistem menyiratkan bahwa dalam organisasi terdapat banyak variable yang saling mempengaruhi dalam hubungan yang rumit. Satu peristiwa yang nampaknya mempengaruhi satu orang atau satu departemen, sebenarnya mungkin memiliki pengaruh yang penting ditempat-tempat lain dalam organisasi. Ini berarti bahwa dalam mengambil tindakan para manajer harus mengkaji hal-hal diluar situasi langsung untuk menentukan dampaknya terhadap system yang lebih besar. Seringkali dampak negatif dan dampak positif timbul dari tindakan perilaku, jadi perlu dilakukan analisis bea-maslahat (*cost benefit analysis*) untuk menentukan apakah suatu tindakan akan menghasilkan dampak positif atau negatif. tidak lagi memadai dengan hanya mengkaji maslahat (*benefit*) karna mungkin terdapat juga bea atau kerugian (*cost*) pada bagian lain dari sistem.

1. **Organisasi sebagai Perwujudan Perilaku**

Proses sosialisasi merupakan suatu proses yang membuat seseorang atau sekelompok orang menganut suatu sistem nilai tertentu. Proses ini terjadi sejak manusia dilahirkan dan berjalan terus sampai saat seseorang meninggal dan dalam proses tersebut, keluarga merupakan sumber yang utama dan pertama. Leonard Pearlin dan Melvin Kohn (1966) mengemukakan bahwa seseorang yang tergolong kelas sosial yang tinggi mempunyai keinginan untuk mengembangkan dirinya sendiri, sedangkan mereka yang berasal dari kelas sosial yang lebih rendah cenderung untuk mempertahankan tradisi dan norma yang sudah ada. Ketepatan pendapat ini belum tentu benar di Indonesia, namun kiranya tidaklah perlu diragukan bahwa terdapat korelasi yang erat antara kelas sosial dengan nilai kerja dan perilaku organisasi. Pendekatan sistem sosial terhadap tingkah laku organisasi adalah perspektif yang bersifat komprehensitif, multidimensional dan deskriptif dari organisasi.

Para ahli teori sistem menegaskan bahwa suatu kesatuan yang terorganisasi memperlihatkan set-set yang sama dalam sisi dan pola. Teori sistem sendiri dikembangkan sebagai cara dalam menggambarkan set-set dari sisi dan pola yang memungkinkan terbentuknya organisasi. Teori sistem memberikan model deskriptif yang kuat dari proses organisasi. la telah digunakan untuk menggambarkan gejala organisasi dalam berbagai konteks. Sebagai contoh, penggunaan teori sistem yang paling luas adalah dalam bidang biologi. Di sini ia menggambarkan cara bagaimana komponen kimia berbeda dioksidasikan untuk memungkinkan terjadinya sistem kehidupan. Dalam ilmu sosial dan ekonomi, teori ini menggambarkan pengaruh sosial dan ekonomi. Dalam tinjauan filsafat dan semantik, ia menggambarkan cara-cara dinamis umat manusia menggunakan bahasa dan lambang-lambang untuk menciptakan realitas. Dalam tinjauan bidang engineering dan fisika ia menggambarkan cara bahwa, mekanisme sibernetika dapat direncanakan untuk mendemonstrasikan inteligensi secara artifical. Suatu aplikasi logis dari cara bertikir sistem adalah dalam menggambarkan perkembangan, struktur, pemeliharaan organisasi manusia. Dalam hal demikian, teori sistem umum diadopsi sebagai model untuk mendeskripsikan tingkah laku organisasi.

Pendukung pendekatan teori sistem pada organisasi ini mengemukakan bahwa teori klasik dan teori hubungan kemanusiaan terlalu simplistik dan preskriptif, sehingga tidak berhasil menggambarkan secara sempurna muatan yang bersifat multivariat dan organisasi. Teori sistem mampu mencangkup sifat saling berkaitan yang kompleks dan organisasi manusia, dan menggambarkan cara dengan mana organisasi berkembang dan tumbuh. Apabila kita membicarakan perilaku organisasi, berarti kita memandang organisasi itu sebagai proses, yaitu proses kerjasama antar sekelompok orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Apabila kita membicarakan perilaku organisasi, bukan berarti organisasi itu yang berperilaku tampak secara nyata. Yang mempunyai perilaku adalah para individu, para anggota (baik secara individu maupun secara kelompok) yang ada didalam organisasi.

Perilaku dari para anggota organisasi secara keseluruhan akan memberi warna, ciri dan tipe dari suatu organisasi, bagaimana organisasi itu bergerak mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu mempelajari perilaku organisasi berarti mempelajari perilaku para anggota organisasi, baik secara individu maupun secara kelompok. Perilaku manusia dipengaruhi oeh beberapa faktor, antara lain faktor lingkungan, latarbelakang dan sebagainya. Faktor genetik juga mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap perilaku. Dengan demikian perilaku manusia dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor dari dalam dan faktor dari luar. Berdasarkan kepada faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku, maka perilaku dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu:

1. Perilaku internal, adalah perilaku-perilaku yang dipengaruhi oleh faktor genetika, yaitu segala hal yang dibawa sejak orang itu lahir sehingga merupakan warisan dari orang tuanya. Bagi seorang pemimpin organisasi, data-data tentang latarbelakang dari para anggota organisasi sangat penting dalam rangka mengarahkan dan mengembangkan perilaku organisasi yang positif.
2. Perilaku eksternal, adalah perilaku yang dipengaruhi oleh faktor dari luar, misalnya faktor lingkungan. Yang dimaksud oleh faktor lingkungan adalah, segenap situasi dan kondisi yang dihadapi sehari- hari oleh seseorang dalam hidupnya. Perilaku seseorang banyak dipengaruhi oleh faktor lingkungan; dan faktor lingkungan yang paling dekat adalah lingkungan rumah tangga dan lingkungan sekitarnya. Situasi dan kondisi lingkungan mempunyai pengaruh yang besar dalam pembentukan perilaku. Manusia sebagai individu mempunyai watak, temperamen, sifat dan kepribadian yang berbeda-beda. Mengingat pada dasarnya setiap individu tidak mampu memenuhi kebutuhannya, maka untuk memenuhi berbagai macam kebutuhan itu ia menjadi anggota dari berbagai kelompok, yang menurut pandangannya akan dapat memenuhi berbagai macam kebutuhan dan dapat menyalurkan aspirasinya. Apabila individu itu masuk menjadi anggota suatu kelompok, maka segala sifat, watak dan temperamen dan kepribadiannya akan ikut masuk dibawa kedalam kelompok. Dalam hal demikian, maka akan terbentuk perilaku. yang pada awal mulanya berorientasi kepada prilaku individu. Perilaku yang demikian, yaitu perilaku kelompok yang berorientasi kepada perilaku individu yang harus dikendalikan dan diarahkan menuju kepentingan organisasi guna mencapai tujuan organisasi sehingga dalam perkembangan selanjutnya perilaku kelompok berkembang menjadi perilaku organisasi.

Para ahli dalam memandang perilaku manusia dalam suatu organisasi tentu saja memiliki perbedaa. Ahli ilmu perilaku misalnya cenderung berbeda pendapatnya dengan para manager. Hart dan Scott (1980) dalam hal ini mengatakan bahwa: *“the rules of organization behaviour are rooted in some a priori assumption about innate human nature.”* Mengikuti pendapat ini maka para ahli ilmu perilaku biasanya mempunyai anggapan sendiri mengenai perilaku manusia dalarn suatu kelompok atau organisasi. Bagi bangsa Indonesia yang melandaskan diri pada Pancasila sebagai pandangan hidup, berpendapat bahwa manusia adalah makhluk Tuhan yang maha. Pandangan hidup tentang manusia ini mestinya akan mewarnai perilaku organisasi. Pedoman Penghayatan dan Pengamalan Pancasila dimaksudkan sebagai langkah besar bagi terciptanya perilaku organisasi. Bagi seorang pemimpin organisasi (terutama organisasi modern), kegiatan mengarahkan perilaku individu ke dalam perilaku organisasi merupakan pekerjaan yang sangat sulit karena berhubungan dengan faktor-faktor kejiwaan. Meskipun demikian sudah menjadi keharusan bagi pemimpin organisasi untuk melakukannya karena kegagalan dalam memberikan pengarahan akan mengakibatkan kegagalan dalam mencapai tujuan. Untuk mengarahkan perilaku individu ke arah perilaku organisasi dapat dilakukan dengan berbagai cara, antara lain:

1. Memberi pengertian bahwa kegagalan mencapai tujuan organisasi juga merupakan kegagalan bagi setiap individu dalam usaha memenuhi kebutuhan pribadinya. Sebaliknya apabila tujuan organisasi dapat dapat tercapai secara efisien maka organisasi dapat diharapkan akan dapat memenuhi berbagai kebutuhan para anggotanya. Dengan demikian kegagalan dalam mencapai tujuan organisasi tidak hanya merugikan para pemimpin, tetapi juga merugikan para anggota organisasi, baik secara individu maupun kelompok.
2. Dengan menjalankan teknik-teknik kepemimpinan yang cocok, misalnya dengan teknik persuasif, teknik penerangan, teknik propaganda dan teknik kornunikasi.
3. Menetapkan berbagai ketentuan dan peraturan yang harus ditaati setiap anggota, yang diikuti dengan pemberian sangsi bagi mereka yang melanggar ketentuan tersebut.
4. Meningkatkan hubungan dalam organisasi khususnya hubungan personal yang serasi di kalangan para anggota, sehingga tercipta loyalitas yang tinggi, baik loyalitas antara pemimpin dengan bawahan dan sebaliknya maupun loyalitas antara sesama anggota/bawahan.
5. Memberikan kesempatan kepada para anggota untuk memberikan saran-saran yang berhubungan dengan kepentingan organisasi. Jadi pemimpin lebih bersifat terbuka. Sebagai suatu bidang studi, perilaku organisasi mencakup semua aspek yang berhubungan dengan tindakan manusia yang tergabung dalam suatu organisasi atau kelompok kerjasama, yaitu aspek pengaruh organisasi terhadap manusia dan juga sebaliknya, bahwa pengaruh manusia itu sendiri terhadap organisasi. Namun demukian, pembahasan akan lebih banyak ditekankan pada bagaimana perilaku manusia akan mempengaruhi efisiensi dan efektifitas suatu organisasi.

Selain itu, secara sederhana, dalam mempelajari perilaku organisasi tercakup empat unsur utama, yaitu:

1. Aspek psikologis tindakan manusia itu sendiri, sebagai hasil studi psikologi.
2. Adanya bagian lain yang diakui cukup relevan bagi usaha mempelajari tindakan manusia dalam organisasi.
3. Perilaku organisasi sebagai suatu disiplin, mengakui bahwa individu dipengaruhi oleh bagaimana organisasi diatur dan siapa yang mengawasi mereka. Oleh sebab itu,struktur organisasi memegang peranan penting dalam membahas perilaku organisasi.
4. Walaupun disadari akan adanya keunikan masing-masing individu, perilaku. organisasi lebih banyak menekankan pada tuntutan manager bagi tercapainya tujuan organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian selalu diusahakan agar usaha masing-masing individu selaras dengan tujuan organisasi.

Dari uraian tersebut di atas dapatlah disimpulkan beberapa hal yang penting diperhatikan, yaitu; *Pertama*, perilaku organisasi adalah suatu bidang yang interdisipliner dan yang memanfaatkan hasil dari cabang ilmu yang lain. *Kedua,* walaupun mendapat sumbangan dari ilmu lain, bidang ilmu ini tetap dapat berdiri sendiri karena pusat perhatiannya pada perilaku manusia dalam berorganisasi. *Ketiga,* perilaku organisasi memberikan arah dan petunjuk bagi pencapaian tujuan organisasi dengan lebih baik. Hal tersebut berbeda dengan psikologi dan sosiologi yang hanya memberi untuk dapat mengerti dan menguraikan tindakan seseorang atau kelompok sedangkan perilaku organisasi bersifat penerapan. Atau dengan perkataan lain, perilaku organisasi berhubungan dengan pemanfaatan pengetahuan bagi pencapaian tujuan organisasi sebagaimana yang diharapkan. Manusia dalam setiap organisasi, selain bekerja untuk mencapai tujuan organisasi, juga berusaha untuk memenuhi kebutuhan sosial mereka, seperti rasa persahabatan, kekeluargaan, dan rasa hormat sesama. Untuk itu mereka secara sadar atau tidak sadar membentuk kelompok-kelompok. Hamner dan Organ dalam *Organizational Behavior* (Fred Luthans, 2005) terkait hal tersebut juga menyebutkan adanya 4 hal penting dari kelompok, yaitu adanya saling berhubungan (interaksi), saling memperhatikan, merasa sebagai satu kelompok dan untuk pencapaian tujuan bersama.

Senada dengan rumusan tersebut di atas adalah rumusan yang dikemukakan oleh Duncan (Fred Luthans, 2005), yaitu bahwa: *“a group is defined as two or more people who interact to accomplish a common goals; the interaction is lasting and displays at least some structure.”*Suatu kelompok terdiri dari dua orang atau lebih yang berinteraksi untuk mencapai tujuan bersama, interaksi tersebut bersifat relatif tetap dan mempunyai struktur tertentu. Berdasarkan rumusan tersebut, selanjutnya Duncan juga menyebutkan empat ciri utama kelompok, yaitu:

1. *Common motives leading to group interaction.* Anggota suatu kelompok paling tidak harus punya satu tujuan bersama.
2. *Members who are affected differently by their interaction*. Hubungan dalam suatu kelompok harus memberikan pengaruh kepada setiap anggotanya. Tingkat pengaruh tersebut di antara mereka dapat berbeda.
3. *Group structure with different degrees of status.* Dalam kelompok selalu ada perbedaan tingkat/status, karena akan selalu ada pimpinan dan pengikut.
4. *Standart norms and values.* Karena kelompok terbentuk untuk mencapai tujuan bersama, maka biasanya pembentukannya disertai oleh pola tingkah laku dan sistem nilai bersama. Setiap anggota kelompok diharapkan mengikuti pola tersebut. Pembentukan organisasi didasarkan pada tujuan dan kepentingan orang yang membentuk organisasi. Untuk apa organisasi itu didirikan dan bagaimana hubungan antar individu diatur nantinya sangat menentukan tipe-tipe organisasi.
   * 1. **Manajemen Stratejik**
5. **Pengertian Manajemen stratejik**

Manajemen stratejik merupakan proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuan. Menurut Pearce dan Robinson (2012) dikatakan bahwa *manajemen stratejik* adalah kumpulan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yangdirancanguntukmencapaisasaran-sasaranorganisasi.

Sedangkan pengertian manajemen stratejik menurut Nawawi adalah perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategi) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut juga dengan visi), dan ditetapkan sebagai keputusan pimpinan tertinggi (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut misi), dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional untuk menghasilkan barang dan/atau jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut tujuan strategis) dan berbagai sasaran (tujuan operasional) organsasi.

Dari pengertian manajemen stratejik di atas, maka dapat dikatakan bahwa manajemen stratejik merupakan suatu sistem yang sebagai satu kesatuan memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi, dan bergerak secara serentak (bersama-sama) kearah yang sama pula. Komponen pertama adalah perencanaan strategi dengan unsur-unsurnya yang terdiri dari visi, misi, tujuan dan strategi utama organisasi. Sedangkan komponen kedua adalah perencanaan operasional dengan unsur-unsurnya sasaran dan tujuan operasional, pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen berupa fungsi pengorganisasian, fungsi pelaksanaan dan fungsi penganggaran, kebijaksanaan situsional, jaringan kerja internal dan eksternal, fungsi kontrol dan evaluasi serta umpan balik. Disamping itu pengertian manajemen strategik yang telah disebutkan terakhir dapat diambil beberapa kesimpulan yaitu:

1. Manajemen strategi diwujudkan dalam bentuk perencanaan berskala besar dalam arti mencakup seluruh komponen dilingkungan sebuah organisasi yang dituangkan dalam bentuk rencana strategis (Renstra) yang dijabarkan menjadi perencanaan operasional, yang kemudian dijabarkan pula dalam bentuk program kerja dan proyek tahunan.
2. Renstra berorientasi pada jangkauan masa depan.
3. Visi, misi, pemilihan strategi yang menghasilkan strategi induk, dan tujuan strategi organisasi untuk jangka panjang merupakan acuan dalam merumuskan rencana strategi, namun dalam teknik penempatannya sebagai keputusan manajemen puncak secara tertulis semua acuan tersebut terdapat didalamnya.
4. Renstra dijabarkan menjadi rencana operasional yang antara lain berisi program-program operasional termasuk proyek-proyek, dengan sasaran jangka sedang masing-masing juga sebagai keputusan manajemen puncak.
5. Penetapan renstra dan rencana operasi harus melibatkan manajemen puncak karena sifatnya sangat mendasar/prinsipil dalam pelaksanaan seluruh misi organisasi, untuk mewujudkan, mempertahankan dan mengembangkan eksistensi jangka sedang termasuk panjangnya.
6. Pengimplementasian strategi dalam program-program termasuk proyek-proyek untuk mencapai sasarannya masing-masing dilakukan melalui fungsi-fungsi manajemen lainnya yang mencakup pemrograman, penganggaran, dan prosedural.
7. **Hakekat Manajemen Strategi**

Strategi (*strategy*)merupakan rencana komprehensif untuk mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya manajemen stratejik (*strategic management*) menurut Ricky W. Griffin (2004), adalah cara untuk menanggapi peluang dan tantangan bisnis, manajemen strategi merupakan manajemen proses manajemen yang komprehensif dan berkelanjutan yang ditujukan untuk memformulasikan dan mengimplementasikan strategi yang efektif. Terakhir, *strategi yang efektif* (*effetive strategy*) merupakan strategi yang mendorong terciptanya keselarasan yang sempurna antara organisasi dengan lingkungannya dan dengan pencapaian tujuan strateginya.

Secara umum strategi yang disusun dengan baik masih menurut Ricky W. Griffin (2004), meliputi tiga bidang: kompetensi, unggulan, ruang lingkup, dan alokasi sumber daya. Kompetensi unggulan *(distinctive competence)* adalah sesuatu yang dapat dilakukan dengan sangat baik oleh organisasi. Ruang lingkup *(scope)* dari suatu strategi merinci rentang pasar di mana suatu organisasi akan bersaing. Sebuah strategi seharusnya juga mencakup garis besar dari alokasi sumber daya (*resource defployment*)organisasi yang telah diproyeksikan, bagaimana organisasi akan mendistribusikan sumber-sumber dayanya di antara bidang-bidang yang merupakan lahan persaingannya.

Pada dasarnya strategi sekarang ini dikembangkan dalam dua tingkatan yang berbeda. Kedua tingkatan tersebut memberikan kombinasi yang kaya dari berbagai pilihan strategi bagi organisasi. Strategi tingkat bisnis (*business level strategy*) masih menurut Ricky W. Griffin (2004), merupakan serangkaian strategi alternatif yang dipilih organisasi pada saat organisasi tersebut berbisnis dalam suatu organisasi atau pasar tertentu. Alternatif semacam itu membantu organisasi untuk memfokuskan usaha persaingan dalam setiap industri atau pasar pada suatu target.

Strategi tingkat korporasi (*corporate level strategy*) merupakan serangkaian alternatif strategi yang dipilih organisasi pada saat organisasi mengelola operasinya secara simultan di beberapa industri atau di beberapa pasar. Serangkaian proses yang terlibat dalam penciptaan atau penentuan strategi organisasi, hal ini terfokus pada isi strategi, formulasi strategi (*strategi formulaton*).

Metoda yang digunakan untuk merealisasikan atau melaksanakan strategi dalam organisasi, berfokus pada proses pencapaian strategi, implementasi strategi (*strategy implementation*)dari dua hal tersebut di atas perlu ditarik suatu garis pemisah antara formulasistrategi *(strategy formulation)* dan implementasi strategi *(strategy implementation).*

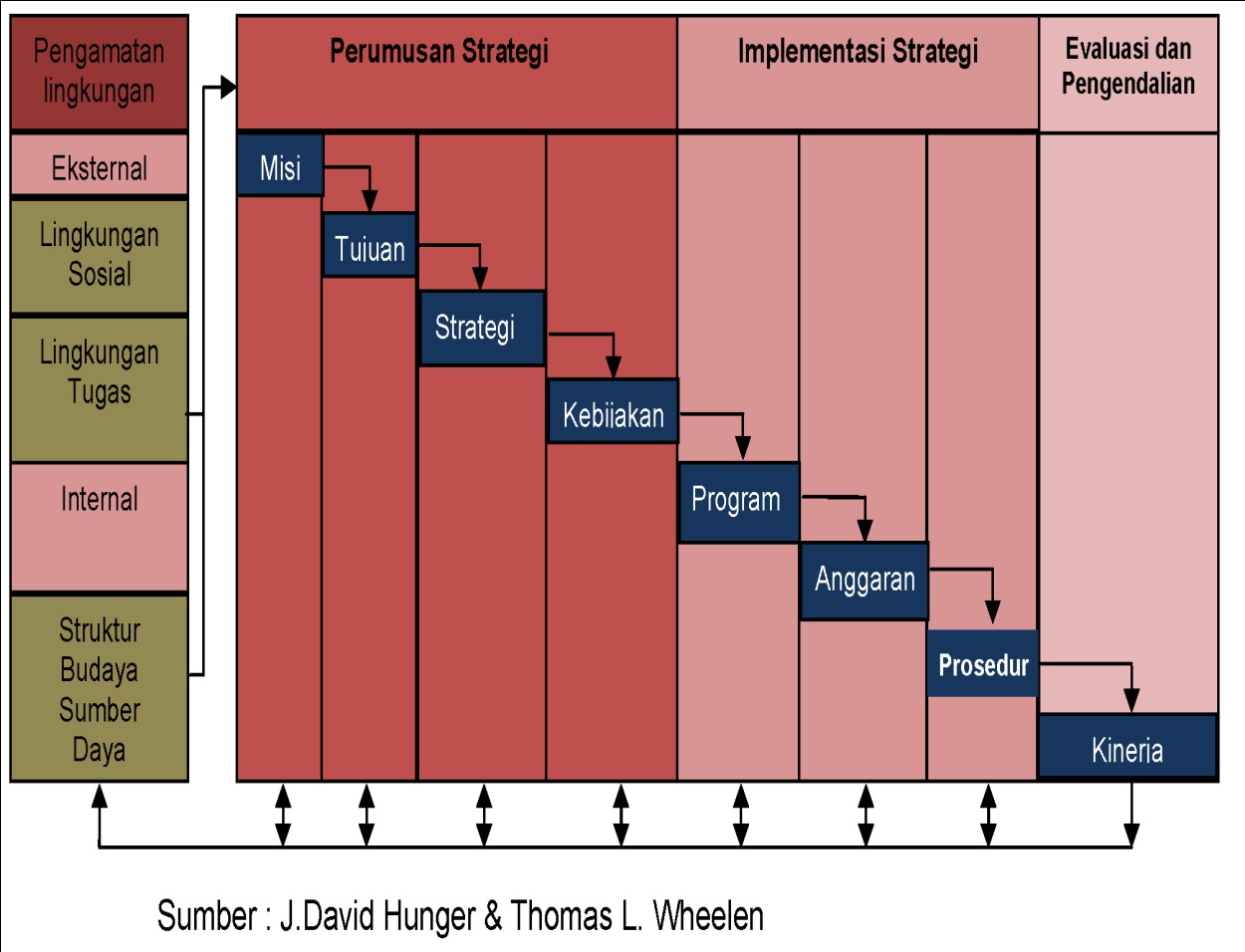
Terkadang proses memformulasikan dan mengimplementasikan strategi merupakan proses yang rasional, sistimatis, dan direncanakan dan seringkali disebut strategi terencana (*deliberate strategy*), suatu rencana yang dipilih dan diimplementasikan untuk mendukung tujuan tersebut.

Namun di lain waktu, organisasi menggunakan suatu strategiemergensi (*emergent strategy*), suatu pola tindakan yang berkembang sepanjang waktu dalam suatu organisasi karena ketiadaan misi dan tujuan, atau terlepas dari misi dan tujuan. Mengimplementasikan strategi emergensi melibatkan pengalokasian sumber daya walaupun suatu organisasi tidak secara ekplisit memilih strategi tersebut.

1. **Model Manajemen Stratejik**

Perumusan strategi seringkali ditunjukan sebagai perencanaan strategi atau jangka panjang, seperti ditunjukan pada bagan 2.3 model manajemen stratejik, proses perumusan berurusan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman kunci) pada situasi sekarang.

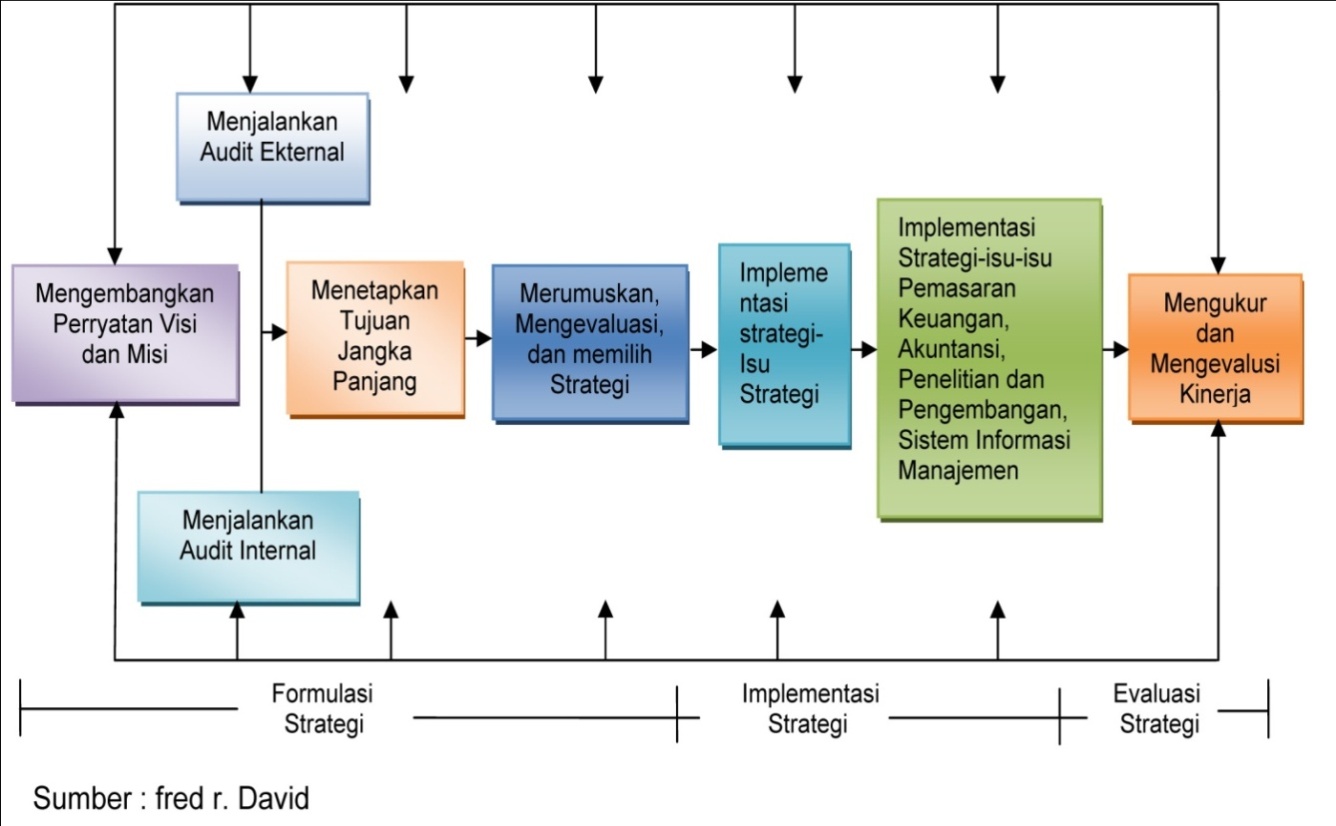
Bagan 2.3:*Model Manajemen stratejik*



1. **Karakteristik dari Analisis dan Pilihan Strategi**

Seperti diindikasikan dalam bagan 2.4. ini, terdapat model yang diolah oleh Fred R. David (2000), yang memfokuskan pada menghasilkan dan mengevaluasi alternatif strategi, serta memilih strategi yang akan dijalankan. Analisis dan pilihan strategi mencoba untuk menentukan alternatif tindakan yang dapat memungkinkan perusahaan mencapai misi dan tujuan dengan cara terbaik. Strategi, tujuan, dan misi perusahaan saat ini digabungkan dengan informasi audit internal dan eksternal, memberikan dasar untuk menghasilkan dan mengevaluasi alternatif strategi yang layak.

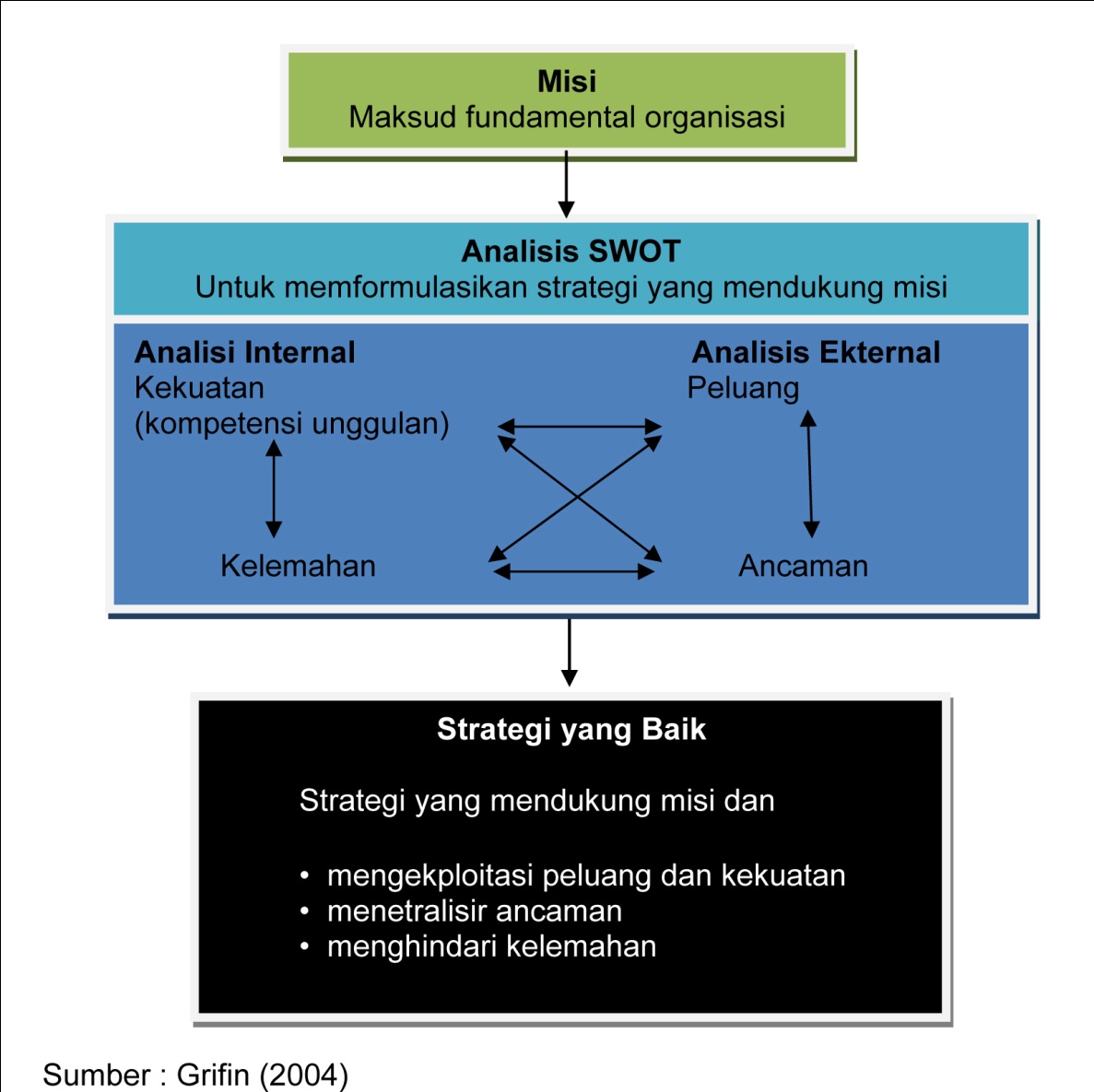
Bagan 2.4: *Model Komprehensif Manajemen Stratejik*



1. **Memformulasikan Strategi dengan Analisis SWOT**

Titik awal dalam memformulasikan strategi biasanya dengan analisis SWOT di mana *strengths* (kekuatan), *weaknesses* (kelemahan), *opportunities* (peluang), dan *threat* (ancaman). Seperti ditunjukan pada bagan berikut:

Bagan 2.5: *Analisis SWOT*



Analisis SWOT menurut Griffin (2004), merupakan evaluasi atas kekuatan dan kelemahan internal suatu organisasi yang dilakukan secara hati-hati dan juga evaluasi atas peluang dan ancaman dari lingkungan. Dalam analisis SWOT, strategi terbaik untuk mencapai misi suatu organisasi adalah dengan mengekploitasi peluang dan kekuatan suatu organisasi, dan pada saat yang sama menetralisasikan peluang dan kekuatan suatu organisasi, serta menghindari atau memperbaiki kelemahannya.

Mengevaluasi Kekuatan Organisasi *(organizational strengths)* merupakan keahlian dan kemampuan yang menyebabkan suatu organisasi mampu menyusun dan mengimplementasikan strateginya, dengan memanfaatkan kemampuan yang ada dan kekuatan namanya untuk meluncurkan suatu organisasi baru. Strategi yang berbeda membutuhkan keahlian dan kemampuan yang berbeda.

Mengevaluasi kelemahan organisasi *(organizational weakness),* suatu kekurangan dan kegagalan yang membuat organisasi tidak dapat memilih dan mengimplementasikan strategi yang mendukung misinya. Suatu organisasi pada intinya ada dua cara untuk mengatasi kelemahan. Pertama, organisasi mungkin perlu melakukan investasi untuk memperoleh kekuatan yang diperlukan dalam mengimplementasikan strategi yang mendukung misinya. Kedua, organisasi mungkin perlu untuk memodifikasi misinya sehingga misi organisasi dapat tercapai dengan keahlian dan kemampuan yang sudah dimiliki organisasi.

Mengevaluasi suatu kesempatan dan ancaman organisasi, apabila evaluasi kekuatan dan kelemahan memusatkan perhatian pada pekerjaan internal dari suatu organisasi, maka evaluasi peluang dan ancaman memerlukan analisis dari lingkungan organisasi. Peluang organisasi *(organizational opportunities)* adalah bidang-bidang yang mungkin menghasilkan kinerja yang lebih tinggi, ancaman organisasi *(organizational threats)* adalah bidang-bidang yang meningkatkan kesulitan bagi organisasi untuk berkinerja pada tingkat yang lebih tinggi. Model lima kekuatan Porter dari lingkungan yang kompetitif, dapat digunakan untuk mengkarakterisasi potensi peluang dan ancaman dalam lingkungan organisasi.

1. **Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan (*Sustainable Competitive Advantages*)**
   1. **Pengertian Konsep Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan**

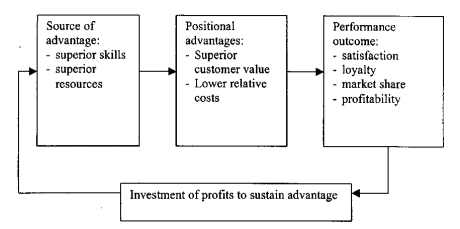
Makna konsep keunggulan bersaing berkelanjutan banyak dikemukakan oleh para ahli manajemen, di antaranya Aaker (dalam buku *Strategic Management:* John L. Thompson Frank Martin, 2010) pernah menyatakan bagaimana perusahaan mampu bersaing bukanlah satu-satunya kunci keberhasilan, karena ada tiga faktor yang dibutuhkan untuk menciptakan suatu keunggulan bersaing yang harus dipertahankan oleh sebuah organisasi atau perusahaan, yaitu:

1. Dasar persaingan (*basic of competition*); strategi harus didasarkan pada seperangkat asset, skill dan kemampuan. Ketiga hal tersebut akan mendukung strategi yang dijalankan sehingga keunggulan dapat bertahan.
2. Di pasar mana perusahaan bersaing (*where you compete*);dalam hal ini, penting bagi perusahaan memilih pasar sasaran yang sesuai dengan strategi yang dijalankan, atau dengan kata lain, asset, skill dan kemampuan harus mampu mendukung strategi dalam memberikan sesuatu yang bernilai bagi pasar.
3. Dengan siapa perusahaan bersaing (*who you compete against*); selanjutnya perusahaan harus mampu mengidentifikasi pesaingnya, apakah pesaing tersebut lemah, sedang atau kuat.

Pendapat di atas tampaknya memang cenderung mementingkan bagaimana suatu perusahaan bersaing dilihat dari sisi perusahaan. Sementara itu, perusahaan tidak bisa lepas dari pelanggannya. Untuk itu Woodruff (2000) mengemukakan pendapatnya sebagai berikut, *“…the next major source for competitive advantage likely will come from more outward orientation oward customer, as indicated by the calls for organization to compete on superior customer value”*.

Dengan demikian cara untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing dengan orientasi pada pelanggan bukan pada internal perusahaan dan pesaing saja. Pendapat ini diperkuat dengan uraian Guiltinan dan Paul yang menyatakan bahwa tujuan utama dalam analisis persaingan adalah mengidentifikasikan kesempatan untuk meraih keunggulanyang dapat dipertahankan atas pesaingnya. Elemen-elemen keunggulan bersaing menurut Day dan Wensley, seperti yang dikutip oleh Guiltinan dan Paul dalam *Public Relations Strategy* (Sandra Oliver, 2009) adalah sebagai berikut:

Bagan 2.6:*Elements of Competitive Advantages*



Konsep keunggulan bersaing (*competitive advantage*) menurut Day dan Wensley dalam *Strategic Marketing, an Introduction* (Tony Proctor, 2013) diartikan sebagai kompetisi yang berbeda dalam keunggulan keahlian dan sumber daya. Secara luas konsep ini menunjukkan apa yang diteliti di pasar yaitu keunggulan posisional berdasarkan adanya *customervalue* yang unggul atau pencapaian biaya relatif yang lebih rendah dan menghasilkan pangsapasar dan kinerja yang menguntungkan.

Sedangkan konsep keunggulan bersaing menurut Hunt dan Morgan dalam *Accounting and Financial management* (Peter Harris, Marco Mongiello, 2012) merupakan perubahan dari keunggulan komparatif dalam sumber daya dan keunggulan bersaintersebut mengenai pasar dan kinerja keuangan yang superior. Menguatkan pendapat Day dan Wensley, Hunt dan Morgan menyebutkan sumber daya potensial dapat dikategorikan sebagai finansial, fisik, hukum, manusia, organisasi, informasi dari konsumen, pemasok dan pelanggan.

Idealnya, sebuah perusahaan menempati posisi keunggulan bersaing adalah disebabkan keunggulan komparatif dalamsumber daya menghasilkan nilai yang superior pada biaya yang lebih rendah. Menurut Hunt dan Morgan (2012), yang dipentingkan adalah sumber daya yang menghasilkan nilai dan bukan pada diferensiasi, karena perbedaan sederhana dengan pesaing tidak menentukan posisi keunggulan bersaing dan diferensiasi adalah hasil dari adanya nilai yang superior bagi pelanggan.

Keegan dalam Michael E Potter, *Competitive Advantage of Nations,* (2011) dalam hal ini menambahkan bahwa keunggulan bersaing ada kalau terdapat keserasian antara kompetensi yang membedakan dari sebuah perusahaan dan faktor-faktor kritis untuk meraih sukses dalam industri yang menyebabkan perusahaan tadi mempunyai prestasi yang jauh lebih baik dari pada pesaingnya.

Terdapat 2 cara dasar untuk mencapai keunggulan bersaing, yang pertama dengan strategi biaya rendah yang memampukan perusahaan untuk menawarkan produk dengan harga yang lebih murah dari pesaingnya. Yang kedua, dengan strategi diferensiasi produk, sehingga pelanggan menganggap memperoleh manfaat unik yang sesuai dengan harga yang cukup. Kedua cara ini dalam terminology Porter disebut dengan *cost leadership* dan *differentiation*. Akan tetapi kedua strategi tersebut mempunyai pengaruh yang sama, yakni meningkatkan anggapan manfaat yang dinikmati oleh pelanggan. Mutu strategi perusahaan pada akhirnya diukur dari hasil penjualan, laba atau beberapa ukuran yang lain. Hasilnya pada gilirannya tergantung pada tingkat nilai yang diciptakan untuk pelanggan. Semakin besar nilai yang diterima oleh pelanggan semakin baik strategi itu. Disebutkan juga sukses akhir suatu produk tergantung pada keputusan pelanggan apakah akan membelinya atau tidak menurut nilai yang diyakininya ada pada produk tersebut. Ringkasnya, keunggulan bersaing dicapai dengan menciptakan nilai yang lebih tinggi daripada pesaing dan nilainya ditentukan oleh pelanggan.

* 1. **Sumber Daya dan Kompetensi dalam *Competitive Advantage***

Penggunaan sumberdaya memiliki banyak keunggulan potensial bagi perusahaan seperti pencapaian efisiensi yang lebih besar dan selanjutnya biaya yang lebih rendah, peningkatan kualitas dan kemungkinan pangsa pasar serta profitabilitas yang lebih besar (Collis,dalam buku *Strategic Management and online Selling, S*ussane Royer, 2013).

Teece *et al.* dalam Thomas Fritz, *The Competitive Advantage Period and the Industry* (2009) melihat sumber daya sebagai “aset-aset khusus perusahaan yang sulit, yang jika mungkin tidak dapat ditiru, di mana kompetensi dihasilkan dari integrasi asset-aset khusus perusahaan.” Kompetensi merupakan kemampuan dan pengetahuan perusahaan yang menjadi dasar pemecahan masalah sehari-hari. Definisi lain menyatakan bahwa kompetensi adalah kemampuan perusahaan untuk mengekploitasi sumberdaya yang berbeda, dengan menggunakan berbagai proses organisasi untuk mencapai hasil yang diinginkan. Amit dan Schoemaker (2000) mendefinisikan sumberdaya sebagai aset atau input untuk melakukan kegiatan produksi baik berwujud maupun tidak berwujud yang dimiliki dan dikendalikan oleh perusahaan atau memiliki akses ke barang semi-permanen lain. Sedangkan Wheelen and Hunger (2002) mendefinisikan sumberdaya sebagai aset, kompetensi, proses, keahlian atau pengetahuan yang dikendalikan oleh perusahaan.

Capron and Hulland dalam Timothy M. Devinney, *Philoshophy of Science and Meta Knowledge in International* (2013), mendefinisikan sumberdaya sebagai sejumlah pengetahuan, aset fisik, manusia, dan faktor-faktor berwujud dan tidak berwujud lainnya yang dimiliki atau dikendalikan perusahaan, yang memungkinkan perusahaan untuk menghasilkan secara efektif dan efisien penawaran pasar yang bernilai untuk beberapa segmen pasar. Sementara Barney (2008) mengartikan sumberdaya meliputi semua aset seperti keahlian, proses organisasi, atribut, informasi dan pengetahuan yang dikuasai oleh perusahaan dan yang menyebabkan perusahaan dapat menyusun dan mengimplementasikan strategi yang meningkatkan efisiensi dan efektivitas.

Sumber daya ini memegang peranan penting dalam konsepsi *sustainable competitive advantages,* terutama dikarenakan sumber daya merupakan perangkat utama untuk meningkatkan keunggulan sebuah organisasi atau perusahaan. Selain sumber daya ini, ada juga unsur lain yang menunjang keunggulan kompetitif sebuah organisasi dalam menjalankan praktik bisnis dan manajemennya, yakni kompetensi.

Kompetensi didasarkan pada informasi, proses-proses berwujud dan tidak berwujud, dan mengembangkannya sepanjang waktu melalui interaksi yang kompleks antara dan di antara sumberdaya. Kekuatan suatu perusahaan yang tidak dapat dengan mudah ditandingi atau ditiru oleh pesaing disebut kompetensi (David, 2002). Kompetensi juga dinyatakan sebagai kemampuan mengorganisir pekerjaan dan menyampaikan nilai; kompetensi dapat meliputi komunikasi, keterlibatan dan komitmen yang besar untuk bekerja sepanjang batas-batas organisasi. Kompetensi juga dapat dirasakan sebagai asetaset perantara yang diturunkan perusahaan untuk meningkatkan produktifitas sumberdayanya, seperti fleksibilitas strategi dan perlindungan terhadap produk dan jasa-jasa akhir perusahaan.

Bogner and Thomas dalam D. W. Birchall, *Capabilities for Strategic Advantage* (2005) mendefinisikan kompetensi inti sebagai keahlian khusus yang dimiliki perusahaan dan pengetahuan yang diarahkan untuk mencapai tingkat kepuasan konsumen yang lebih tinggi dibandingkan pesaingnya. Selanjutnya kompetensi inti adalah keahlian yang memungkinkan perusahaan mencapai dasar-dasar customer benefits melalui pembentukan, peningkatan, pembaharuan dan penggunaan sumberdaya yang membawa pada keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Untuk mempertahankan keunggulan bersaing, kompetensi inti haruslah menambah nilai, sulit digantikan, sulit bagi pesaing untuk meniru, dan dapat dipindahkan sepanjang perusahaan. Lebih lanjut, setidaknya empat mekanisme dikaitkan dengan kompetensi, yakni timecompression diseconomies, efisiensi aset massa, keterkaitan antar aset, dan *causal ambiguity* (Michael A. Stole, *From Purchasing to Supply Management,* 2008), yang membantu melindungi aset dari keusangan dan keunggulan bersaing yang berkelanjutan yang dihasilkan dari kompetensi inti.

Kompetensi haruslah mengintegrasikan sejumlah keahlian atau teknologi, menjadi kekuatan bersaing yang unik, dan memberikan kontribusi pada nilai serta memberikan kemampuan untuk masuk ke pasar yang baru (Prahalad and Hamel, Hamel and Heene, 2004). Bogner and Thomas (2005) yang mendefinisikan kompetensi inti sebagai keahlian khusus yang dimiliki perusahaan dan pengetahuan yang diarahkan untuk mencapai tingkat kepuasan konsumen yang lebih tinggi dibandingkan pesaingnya.

Oliver dalam *Managing Global Supply Chain* (2007) memberikan perhatian pada sumberdaya strategis dan berargumen bahwa sumberdaya yang menghasilkan kompetensi haruslah langka, unik, khusus, tak berwujud, sulit ditiru diganti dan sulit ditiru. Ia menekankan peran penting kompetensi teknologi, penelitian dan pengembangan, kompetensi produksi dan manufaktur, serta kompetensi pemasaran.

Selanjutnya Hamel dan Heene (2004) membagi kompetensi menjadi kompetensi akses pasar, kompetensi yang berkaitan dengan integrasi, dan kompetensi dikaitkan dengan fungsionalitas. Hall (2004) percaya bahwa kemampuan fungsional, budaya, posisi, dan pengaturan sebagai pembentuk dan penentu keunggulan perusahaan secara keseluruhan.

Selain itu, Barney (2008) juga menyajikan struktur yang lebih konkret dan komprehensif untuk mengidentifikasi pentingnya kompetensi untuk memperoleh keunggulan bersaing yang berkesinambungan. Barney (2008) mengutarakan empat indikator sehingga kompetensi yang dimiliki perusahaan dapat menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkesinambungan, yakni: bernilai (*valuable*), merupakan kompetensi langka di antara perusahaan-perusahaan yang ada dan pesaing potensial (*rare*), tidak mudah ditiru (*inimitability*), dan tidak mudah digantikan (*nonsubstitutability*).

1. Bernilai (*valuable*)

Kompetensi bernilai (*valuable competencies*) adalah kompetensi yang menciptakan nilai bagi suatu perusahaan dengan mengeksploitasi peluang-peluang atau menetralisir ancamanancaman dalam lingkungan eksternal perusahaan. Kompetensi dapat menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkesinambungan hanya ketika kompetensi tersebut bernilai (valuable). Kompetensi dikatakan bernilai ketika kompetensi tersebut menyebabkan perusahaan mampu menyusun dan mengiplementasikan strategistrategi yang dapat meningkatkan nilai bagi pelanggan khususnya.

1. Langka (*rareness*)

Kompetensi langka adalah kompetensi yang dimiliki oleh sedikit, jika ada, pesaing saat ini atau potensial. Kompetensi perusahaan yang bernilai namun dimiliki oleh sebagian besar pesaing yang ada atau pesaing potensial tidak dapat menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkesinambungan. Sebuah perusahaan dikatakan menikmati keunggulan bersaing ketika perusahaan tersebut dapat mengimplementasikan strategi penciptaan nilai yang tidak dapat dilakukan oleh sebagian besar perusahaan lainnya. Dengan kata lain, keunggulan bersaing dihasilkan hanya ketika perusahaan mengembangkan dan mengeksploitasi kompetensi yang berbeda dari pesaingnya. Jika kompetensi yang bernilai tadi dimiliki oleh sebagian besar perusahaan, dan tiap-tiap perusahaan memiliki kemampuan untuk menggunakannya dengan cara dan teknik yang sama, dan selanjutnya mengimplementasikan strategi yang hampir sama maka dapat dikatakan tidak ada satupun perusahaan yang memiliki keunggulan bersaing.

1. Sulit Ditiru (*Inimitability*)

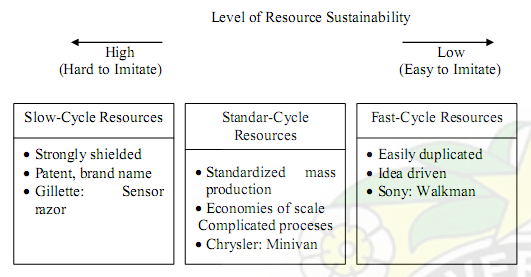
Kompetensi yang bernilai dan langka tersebut hanya dapat menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkesinambungan jika perusahaan lain yang tidak memilikinya, tidak dapat memperoleh kompetensi tersebut. Dalam istilah yang dibangun oleh Lippman and Rumelt (2002) dan Barney (2008), kompetensi ini disebut sangat sulit ditiru (imperfectly imitable). Suatu kompetensi yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan dapat dikatakan sulit ditiru karena satu atau kombinasi dari tiga alasan berikut, yaitu:

1. Kemampuan perusahaan untuk memperoleh kompetensi tergantung pada kondisi historis yang unik. Ketika perusahaan berevolusi, mereka mengambil keahlian, kemampuan, dan sumberdaya yang unik bagi mereka, mencerminkan jalan setapak yang dilalui dalam sejarah. Cara lain untuk mengatakan ini adalah bahwa kadang-kadang perusahaan mampu mengembangkan kompetensi karena berada pada tempat yang tepat dan saat yang tepat (Barney, 2008).
2. Hubungan antara kompetensi yang dimiliki oleh perusahaan dengan keunggulan bersaing yang berkesinambungan bersifat ambigu (*causally ambiguous*). Para pesaing tidak mampu memahami dengan jelas bagaimana suatu perusahaan menggunakan kompetensi intinya sebagai dasar dari keunggulan bersaingnya. Akibatnya para pesaing tidak pasti tentang kompetensi-kompetensi yang harus mereka kembangkan untuk meniru manfaat dari strategi penciptaan nilai perusahaan yang disainginya itu.
3. Kompetensi yang menghasilkan keunggulan perusahaan tersebut bersifat kompleksitas sosial (*socially complex*). Kompleksitas sosial berarti bahwa setidaknya beberapa, dan sering kali banyak, kompetensi perusahaan adalah produk dari fenomena sosial yang kompleks. Contoh kompetensi yang kompleks secara sosial meliputi relasi antar pribadi, kepercayaan, dan persahabatan di antara manajer dan antar manajer dengan pegawai serta reputasi perusahaan dengan pemasok dan pelanggan.
4. Sulit Digantikan (*Insubstitutability*)

Kompetensi yang sulit digantikan adalah kompetensi yang tidak memiliki ekuivalen strategis. Dua sumberdaya perusahaan yang bernilai (atau dua kumpulan sumberdaya perusahaan) ekuivalen secara strategis ketika tiap sumberdaya itu dapat dieksploitasi secara terpisah untuk mengimplementasikan strategi-strategi yang sama. Secara umum, nilai strategis dari kompetensi meningkatkan kesulitan untuk menggantikannya. Semakin tidak terlihat suatu kompetensi, semakin sulit bagi perusahaan untuk mencari penggantinya dan semakin besar tantangan bagi para pesaing untuk meniru strategi penciptaan nilai perusahaan.

Keunggulan bersaing sebuah perusahaan harus didasarkan pada sumberdaya khusus yang menjadi penghalang (*barriers*) aktivitas peniruan dan ancaman pengganti (*imitation and substitution*) produk atau jasa perusahaan. Meningkatnya tekanan persaingan dapat menurunkan keunggulan bersaing perusahaan. Hal ini mengindikasikan bahwa bagi sebuah perusahaan, agar tetap bertahan hidup (*survive*) di tengah tekanan persaingan yang semakin tajam, perusahaan harus mengambil tindakan yang dapat mempertahankan dan memperkuat kompetensinya yang unik (Reed dan DeFillipi, 2006). Sumberdaya dan kompetensi perusahaan dapat ditempatkan dalam sebuah kontinum untuk melihat bahwa sumberdaya dan kampetensi tersebut tahan lama dan tidak dapat ditiru. Kontinum keberlanjutan (*continuum of sustainability*) sumberdaya tersebut dijelaskan pada gambar berikut:

Badan 2.7: *Continum of Resource Sustainability*



(Sumber: Williams, *How Sustainability is Your Competitive Advantage?* 2012: 40)

Pada titik sebelah kiri, terdapat siklus sumberdaya yang lambat yang berarti sumberdaya tersebut tahan lama. Hal ini disebabkan sumberdaya dilindungi oleh paten, geografi, nama merek yang kuat atau ilmu pengetahuan yang dimiliki. Sumberdaya dan kapabilitas ini merupakan kompetensi khusus, karena memberikan keunggulan bersaing berkelanjutan. Titik di sebelah kanan menggambarkan siklus sumberdaya yang cepat, yang dihadapkan pada tekanan peniruan yang sangat tinggi. Sumberdaya dan kapabilitas pada kondisi ini didasarkan pada konsep atau teknologi yang dapat dengan mudah ditiru. Untuk perusahaan yang memiliki siklus sumberdaya yang cepat seperti ini, jalan utama agar perusahaan dapat bersaing dengan sukses adalah melalui ditingkatkannya kecepatan jalur antara penelitian perusahaan dengan pasar di mana produk akan dijual.

Prahalad dan Hamel (2004) pada titik ini menemukan bahwa perusahaan yang sukses adalah perusahaan yang berfokus pada peningkatan kompetensi, yang digunakan dengan cara-cara baru dan inovatif untuk mencapai tujuan. Perhatian utama perusahaan adalah menggunakan sumberdayanya dalam cara-cara yang menantang dan kreatif untuk membangun kompetensi inti.

Kompetensi pada dasarnya memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja perusahaan. Perusahaan yang memiliki tim manajemen dengan keahlian optimal dan metode bersaing yang didasarkan pada kompetensi inti akan mampu mencapai kinerja yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan lain yang tidak dapat melakukannya.

Dengan kompetensi superior akan memungkinkan perusahaan memperoleh informasi apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh pelanggannya. Dengan demikian, perusahaan yang memiliki karyawan dengan kompetensi yang tinggi, akan lebih mampu menyediakan produk dan layanan yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Oleh karena itu, perusahaan dengan kompetensi superior dapat memperoleh keunggulan bersaing yang berkesinambungan dan selanjutnya dapat meningkatkan kinerjanya. Agar dapat mempertahankan keunggulan bersaing tersebut, kompetensi yang dimiliki perusahaan haruslah mampu menambah nilai, langka, sulit ditiru, dan sulit digantikan.

Kompetensi yang tidak mudah ditiru merupakan inti (poros) dari teori *resource-based,* dan sentral pemahaman mengenai keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantages*). Kompetensi ini mungkin dilindungi dari peniruan dengan berbagai cara. Kompetensi yang berasal dari faktor sejarah seperti lokasi yang strategis, kepemilikan hak cipta, akan melindungi sumberdaya bernilai tersebut dari tindakan peniruan oleh pesaing. Sumberdaya yang bersifat *socially complex*, seperti reputasi yang baik dan kepercayaan merupakan sumberdaya yang membutuhkan waktu dan biaya yang tinggi untuk ditiru. Terakhir, *causal ambiguity* merupakan ambiguitas mengenai hubungan antara kompetensi perusahaan dengan keunggulan bersaing akan melindungi kompetensi dari usaha peniruan. *Causal ambiguity* akan melindungi kompetensi dari usaha peniruan karena pesaing tidak mengerti hubungan antara kompetensi ini dengan keunggulan bersaing.

Pengetahuan yang dimiliki karyawan perusahaan menjadi salah satu kompetensi yang sulit ditiru. Pengetahuan akan menjadi kompetensi yang sulit untuk ditiru karena membutuhkan waktu yang lama dan biaya yang mahal untuk ditiru. Selain itu seseorang dengan keahlian khusus yang dimiliki perusahaan akan menjadi menjadi keunggulan strategis dan merupakan basis bagi kinerja superior. Seperti juga yang ditemukan oleh Hatch and Dyer (2004) bahwa pesaing tidak dapat dengan cepat dan murah meniru atau mengganti nilai dari sumberdaya manusia khusus yang dimiliki perusahaan. Beberapa penelitian lain juga menemukan bahwa keunggulan bersaing akan berlanjut bila didasar pada sumberdaya manusia yang tak berwujud dan bersifat *socially complex*. *Causal ambiguity* sendiri dijelaskan dalam literatur dengan dua cara berbeda. *Pertama*, *linkage ambiguity* adalah ambiguitas di antara pengambil keputusan mengenai hubungan antara kompetensi dengan keunggulan bersaing. *Kedua*, *characterictic ambiguity* yang difokuskan pada karakter dari kompetensi, yang sekaligus merupakan sumber keunggulan dan am biguitas. *Characterictic ambiguity* adalah ambiguitas yang melekat pada sumberdaya itu sendiri (Barney, 2008).

Ketertutupan (*tacitness*) juga merupakan salah satu karakteristik dari *causally ambiguity.* *Tacitness*ini merefleksikan bahwa sebuah kompetensi adalah “intuitif, non-verbal dan tidak terucapkan” *Tacit knowledge* lebih ambigu dibandingkan *articulates* atau *explisit knowledge*. Pengetahuan eksplisit dijabarkan sebagai “formal, sistematik dan tujuan yang ditunjukkan dalam kata atau angka”. Pengetahuan eksplisit dapat diturunkan dari sejumlah sumber yang meliputi data, proses bisnis, kebijakan dan prosedur, serta sumber eksternal seperti informasi pasar. Sedangkan pengetahuan *tacit* berupa pengetahuan, pengalaman, keahlian, model mental, intuisi dan kepercayaan, yang sangat dinamis dan khusus.

Kompetensi juga dikarakteristikkan sebagai *causally ambiguous* ketika kompetensi tersebut berada dalam budaya dan nilai-nilai organisasi karena kompetensi yang berada dalam budaya mungkin lebih pasti dan kurang *mobile* dibandingkan dengan pengetahuan yang berada pada individu atau sekelompok kecil. Karena itu, elemen kunci strategi adalah mengelola aset-aset tak bewujud (seperti keahlian, reputasi, dan lainnya).

Keunggulan bersaing ini sangat penting dalam mencapai kinerja superior pada perusahaan jasa,di mana keunggulan bersaing dapat diperoleh dengan memiliki seperangkat keahlian dan kompetensi yang unik sehingga sulit ditiru oleh para pesaing.

* 1. ***The Resource-Based Theory***

Pendekatan analitis yang disebut *Resource-Based View* (RBV) pada dasarnya menekankan peningkatan keunggulan bersaing yang berasal dari sumberdaya strategis organisasi. Keunggulan bersaing (*competitive advantage*) memungkinkan perusahaan memperoleh kinerja unggul pada jangka waktu tertentu. Inti dari RBV ini adalah bahwa perusahaan-perusahaan berbeda secara fundamental karena memiliki seperangkat sumberdaya (Fleisher dan Bensoussan, 2003). Pencapaian keunggulan bersaing yang paling efektif adalah dengan menggunakan kompetensi perusahaan.

Pendekatan RBV menyatakan bahwa perusahaan dapat mencapai keunggulan bersaing yang berkesinambungan dan memperoleh keuntungan superior dengan memiliki atau mengendalikan asetaset strategis baik yang berwujud maupun yang tidak berwujud. Menurut pendekatan RBV, perusahaan merupakan sekumpulan sumberdaya strategis dan produktif yang unik, langka, kompleks, saling melengkapi dan sulit untuk ditiru para pesaing yang dapat dimanfaatkan sebagai elemen untuk mempertahankan strategi bersaingnya.

Perkembangan teori dan empiris sekarang ini membuktikan bahwa perusahaan dengan kompetensi superior akan menghasilkan informasi yang lebih baik mengenai kebutuhan dan keinginan pelanggannya dan juga lebih baik dalam membangun dan memasarkan barang atau jasa melalui aktivitas yang terkordinasi dengan baik. Lebih lanjut, kompetensi superior juga memberi perusahaan kemampuan untuk menghasilkan dan bertindak berdasarkan pengetahuan mengenai aksi dan reaksi pesaing, yang akan membantunya membangun keunggulan bersaing.

Hasil penelitian Pace et al. (2005) misalnya, menemukan bahwa berdasarkan pendekatan *Resource-Based View* (RBV), penyebab utama perbedaan kinerja di antara perusahaan adalah karena perbedaan sumber-sumberdaya khusus dan akumulasi kompetensi yang dimiliki perusahaan. Penelitian ini menguji hubungan antara kinerja persaingan dengan sumberdaya strategis yang dimiliki perusahaan. Melalui metodologi riset yang dibangun oleh Rudolphe Durand, diperoleh hasil yang memuaskan mengenai hubungan antara tingkat pengaruh kompetensi dengan kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi yang semakin sulit untuk ditiru (*imitability*) dan semakin sulit untuk dipindahkan (*immobility*) menyebabkan profitabilitas, margin dan kinerja pasar yang lebih tinggi. Ditemukan bahwa kompetensi yang sulit ditiru memiliki hubungan yang positif hanya dengan kinerja pasar (*market performance*). Sedangkan kompetensi yang sulit untuk dipindahkan (*immobility*) ditemukan memiliki hubungan positif dengan profitabilitas dan berhubungan negatif dengan margin.

Hasil studi ini juga konsisten dengan Pace et al. (2005) yang menemukan adanya hubungan antara profitabilitas dengan sumberdaya dan bagaimana mengelolanya. O’Regan and Ghobadian (2004) juga menemukan bahwa kompetensi perusahaan memiliki pengaruh positif terhadap strategi dan pencapaian kinerja secara keseluruhan.

Pendekatan *Resource-Based View* dengan demikian menekankan pentingnya sumberdaya internal untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Perspektif ini menyatakan bahwa kinerja perusahaan adalah fungsi dari seberapa baik manajer membangun organisasinya dalam menangani sumberdaya yang bernilai, langka, sulit ditiru dan sulit digantikan (Barney, 2008). Perusahaan dengan kompetensi yang bernilai dan langka akan menghasilkan keunggulan bersaing yang lebih besar dibandingkan pesaingnya, yang selanjutnya menghasilkan kinerja keuangan superior. Keunggulan bersaing dan kinerja yang dihasilkan perusahaan merupakan konsekuensi dari sumberdaya khusus dan kompetensi yang dimiliki. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa perusahaan harus memiliki kemampuan untuk mengkordinasikan sumberdaya strategis dengan baik, sebab merupakan kunci dalam membangun kompetensi dan pada akhirnya pencapaian kinerja yang tinggi.

* + 1. **Manajemen Berbasis Nilai**

1. **Nilai dan Praktik Manajemen**

Nilai pada dasarnya merujuk pada sesuatu yang berharga, indah, bagus, dan bermanfaat. Masyarakat Yunani kuno misalnya, meyakini bahwa nilai merupakan properti dari suatu barang ataupun jasa. Aristoteles, seorang filsuf Yunani kuno menyatakan bahwa terdapat tujuh kelas dari nilai, yakni: (1) ekonomis; (2) moral; (3) aestetik; (4) sosial; (5) politis; (6) religius; dan (7) yudisial. Namun, gagasan tentang nilai yang terdapat pada barang ataupun jasa inilah yang kemudian berkembang dan melekat dalam pikiran kita saat ini. Nilai ini bahkan dianggap sebagai sesuatu yang dapat mengatur tingkah laku manusia. Perubahan yang terjadi pada kebutuhan akan berpengaruh pada nilai dari suatu barang ataupun jasa itu sendiri.

Term “nilai” ketika digunakan untuk mengindikasikan kualitas subjektif, seperti gaya, penampilan, bentuk, dan lainnya, atau digunakan untuk hal-hal yang ditentukan oleh emosi, maka term “nilai” ini akan sulit untuk didefinisikan. Namun, ketika ia digunakan untuk mengindikasikan kualitas objektif, seperti kehidupan, kinerja, reliabilitas, berat, dan lainnya yang ditentukan dengan properti dan karakteristik tertentu, maka term “nilai” akan bisa diukur dan dikuantifikasi. Terdapat banyak faktor yang memengaruhi perspektif kita tentang nilai ini, terutama dikarenakan perspektif tentang nilai tersebut bersifat dinamis, dan berubah dari masa ke masa (S.S. Iyer, 2009).

Untuk memahami bahwa nilai itu ada, dan hakikat serta makna nilai,berikut adalah beberapa pengertian tentang nilai:

* + - * 1. Lorens Bagus dalam *Kamus Filsafat* (2002) menjelaskan tentang nilai yaitu sebagai berikut:
      1. Nilai dalam bahasa Inggris value, bahasa Latin valere (berguna, mampu akan, berdaya, berlaku, kuat).
      2. Nilai ditinjau dari segi Hakikat adalah kualitas suatu hal yang menjadikan hal itu dapat disukai, diinginkan, berguna, atau dapat menjadi objek kepentingan.
      3. Nilai ditinjau dari segi Keistimewaan adalah apa yang dihargai, dinilai tinggi atau dihargai sebagai sesuatu kebaikan. Lawan dari suatu nilai positif adalah “tidak bernilai” atau “nilai negatif”. Baik akan menjadi suatu nilai dan lawannya (jelek, buruk) akan menjadi suatu “nilai negatif” atau “tidak bernilai”.
         1. Nilai ditinjau dari sudut Ilmu Ekonomi yang bergelut dengan kegunaan dan nilai tukar benda-benda material, pertama kali mengunakan secara umum kata nilai.
         2. Hans Jonas menunjukkan bahwa nilai adalah *the addressee of a yes*; sesuatu atau alamat yang ditujukan dengan kata ya (Bertens, 2004). Dengan kata lain nilai adalah sesuatu yang kita iyakan atau sesuatu yang kita setujui, sedangkan sesuatu yang sedangkan sesuatu yang tidak kita setujui seperti sakit, penderitaan atau kecelakaan adalah non nilai atau *disvalue*. Sesuatu yang kita iakan selalu bersifat positif atau kita sebut nilai positif dan yang tidak kita setujui dikenal dengan istilah nilai negatif.
         3. Gordon Allfort dalam *Etika* (K. Bertens,2004) menyatakan bahwa nilai adalah keyakinan yang membuat seseorang bertindak atas dasar pilihannya. Definisi ini dilandasi oleh pendekatan psikologis, karena itu tindakan dan perbuatannya seperti keputusan benar-salah, baik-buruk, indah-tidak indah, adalah hasil proses psikologis. Termasuk ke dalam wilayah ini seperti hasrat, sikap, keinginan, kebutuhan dan motif.
         4. Kuperman dalam *Etika* (K. Bertens, 2004) menyatakan bahwa nilai adalah patokan normatif yang mempengaruhi manusia dalam menentukan pilihannya di antara cara-cara tindakan alternatif. Penekanan utama definisi ini pada faktor eksternal yang mempengaruhi perilaku manusia. Pendekatan yang melandasi definisi ini adalah pendekatan sosiologis. Penegakan norma sebagai tekanan utama dan terpenting dalam kehidupan sosial akan membuat seseorang menjadi tenang dan membebaskan dirinya dari tuduhan yang tidak baik.
         5. Kluckhohn dan Brameld dalam *Pengantar Filsafat* (Louis O. Kattsoff, 2004) mendefinisikan nilai sebagai konsepsi (tersurat atau tersirat, yang sifatnya membedakan individu atau ciri-ciri kelompok) dari apa yang diinginkan, yang mempengaruhi tindakan pilihan terhadap cara, tujuan antara dan tujuan akhir.

Definisi yang dikemukakan oleh Klukhon ini berimplikasi terhadap pemaknaan nilai-nilai budaya, seperti yang diungkap oleh Brameld dalam karyanya tentang landasan-landasan budaya pendidikan, bahwa terdapat enam implikasi terpenting, yaitu sebagai berikut:

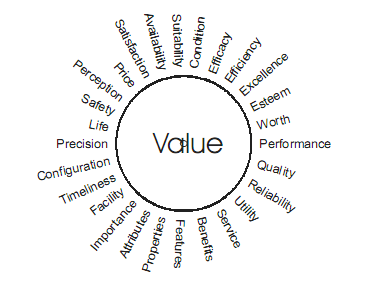
1. Nilai merupakan konstruk yang melibatkan proses kognitif (logic dan rasional) dan proses ketertarikan dan penolakan menurut kata hati;
2. Nilai selalu berfungsi secara potensial, tetapi selalu tidak bermakna apabila diverbalisasi;
3. Apabila hal itu berkenaan dengan budaya, nilai diungkapkan dengan cara yang unik oleh individu atau kelompok;
4. Karena kehendak tertentu dapat bernilai atau tidak, maka perlu diyakini bahwa pada dasarnya disamakan (*equated*) dari pada diinginkan, ia didefinisikan berdasarkan keperluan sistem kepribadian dan sosio-budaya untuk mencapai keteraturan atau mengahargai orang lain dalam kehidupan sosial;
5. Pilihan di antara nilai-nilai alternatif dibuat dalam konteks ketersediaan tujuan antara (*means*) dan tujuan akhir (*ends*), dan;
6. Nilai itu ada, ia merupakan fakta alam, manusia, budaya dan pada saat yang sama ia adalah norma-norma yang telah disadari.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat dikemukakan kembali bahwa nilai itu adalah rujukan dan keyakinan dalam menentukan pilihan. Sejalan dengan definisi itu maka yang dimaksud dengan hakikat dan makna nilai adalah berupa norma, etika, peraturan, undang-undang, adat kebiasaan, aturan agama dan rujukan lainnya yang memiliki harga dan dirasakan berharga bagi seseorang. Nilai bersifat abstrak, berada dibalik fakta, memunculkan tindakan, terdapat dalam moral seseorang, muncul sebagai ujung proses psikologis, dan berkembang kearah yang lebih kompleks.

Kattsoff dalam Soejono Soemargono (2004) juga mengatakan bahwa hakikat nilai dapat dijawab dengan tiga macam cara, yaitu: *Pertama*, nilai sepenuhnya berhakekat subyektif, tergantung kepada pengalaman manusia pemberi nilai itu sendiri. *Kedua,* nilai merupakan kenyataan-kenyataan ditinjau dari segi ontologis, namun tidak terdapat dalam ruang dan waktu.Nilai-nilai tersebut merupakan esensi logis dan dapat diketahui melalui akal. *Ketiga,* nilai-nilai merupakan unsur-unsur objektif yang menyusun kenyataan.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa nilai memiliki pengertian yang banyak, dan term “nilai” ini sebagaimana seperti ditekankan oleh S.S. Iyer dalam *“Managing for Value”* (2009), selalu digunakan oleh beragam orang, dengan berbagai cara, untuk mengartikan banyak hal, dan dalam berbagai konteks seperti bisa dilihat pada bagan berikut:

Bagan 2.8: *Penggunaan Pengertian Nilai* (S.S. Iyer, 2009:62)



Christopher Barlow (1998) dalam hal ini menyatakan lebih jauh bahwa *“value is about discovering relationships among the various goals of those who affect and are affected.”* Berdasarkan pengertian ini, S. S Iyer (2009) kemudian menyatakan bahwa nilai merupakan suatu hubungan (*a relationship*) yang dibangun melalui komparasi (*comparison*). Nilai adalah mengenai kinerja yang dibandingkan dengan kebutuhan (*aboutperformance compared to needs*), tujuan dengan kinerja (*intent compared to performance*), kebutuhan dengan persyaratan (*needs compared to requirements*), persyaratan yang dibandingkan dengan fitur ataupun atribut (*requirements compared to features or attributes*), fitur atau atribut dengan harga (*features or attributes compared to price*), dan harga dengan kepuasan (*price compared to satisfaction*). (S.S. Iyer, *Managing for Value*, 2009)

Persoalan nilai ini dalam perkembangannya menjadi salah satu term penting dalam dunia manajemen secara umum. Signifikansi dari term ini misalnya tampak pada munculnya berbagai istilah dan konsep yang melibatkan peranan nilai, seperti *value management, value-based management, value analysis, value net, shared value,* dan lain sebagainya dalam bidang manajemen.

Dalam perkembangannya, keberadaan nilai menjadi perihal penting yang harus dimiliki oleh sebuah organisasi atau perusahaan. Jika nilai merupakan properti pendukung yang terdapat pada suatu barang ataupun jasa, maka hal itu berarti nilai melekat pada baik *tangible assets* maupun *intangible assets* yang dimiliki oleh sebuah organisasi atau perusahaan.

Sebuah organisasi tidak mungkin menghasilkan value apabila hanya memiliki *tangible assets.Value* perusahaan ditentukan secara bersama-sama oleh *tangible assets* dan *intangible assets*. Neraca, sebagai laporan yang dimandatkan untuk menyajikan nilai perusahaan, dewasa ini didominasi oleh komponen *tangible assets*. *Intangible assets* adalah kelompok minoritas dalam neraca. Penyajiannya pun harus mengikuti aturan yang ketat, yaitu *measurable* dan objektif. Syarat objektivitas ketat yang diadopsi oleh *standards setting body* ini memaksa perusahaan hanya menyajikan *intangible assets* yang merupakan hasil dari transaksi akuisisi.Pakar-pakar akuntansi yang menganut paham bahwa relevansi harus dikedepankan dalam penentuan value perusahaan terus berupaya mencari solusi untuk permasalahan ini. Pertanyaan mendasar yang selalu diupayakan untuk dijawab adalah *how can the impact of intangible assets be captured, quantified or valued in the financial analysis?* Keberadaan nilai yang melekat pada intangible assets inilah yang seringkali menjadi persoalan dan dasar perbedaan perspektif dalam memandang nilai sebagai basis bagi praktik manajemen dalam sebuah organisasi atau perusahaan.

Term “nilai” dalam praktik manajemen yang saat ini paling sering digunakan adalah manajemen berbasis nilai. Manajemen berbasis nilai atau disebut juga dengan istilah *value-based management* pada dasarnya tidak memiliki pengertian yang seragam antara satu tokoh dengan yang lain. Lebih dari itu, hampir tidak ada definisi yang baku tentang istilah “manajemen berbasis nilai” ini. Akan tetapi dalam dunia manajemen secara umum, istilah manajemen berbasis nilai ini digunakan dalam pengertian tentang praktik manajemen yang berusaha memastikan bahwa sebuah organisasi berjalan secara konsisten dengan berlandaskan pada nilai-nilai tertentu yang diusungnya.Definisi yang lebih terperinci pernah dikeluarkan oleh R. Scarlett (2001) yang mengatakan:

*“VBM is an approach to management whereby the company's overall aspirations, analytical techniques, and management processes are aligned to help the company maximise its value by focusing management decision-makin one the key drivers of shareholder value.”*

Pengertian lainnya adalah manajemen berbasis nilai merupakan sebuah pendekatan manajemen yang berusaha menjaga gerak manajemen agar bisa memaksimalkan nilai-nilai baik *shareholder*maupun *stakeholder* (S. David Young, et.al. 2001). Berdasarkan pengertian ini, Jaap de Jonge (2010) menyatakan bahwa terdapat tiga istilah penting yang mesti dipahami, yakni: 1) penciptaan nilai (*creating value*); 2) pengelolaan nilai (*managing value*); dan 3) pengukuran nilai (*measuring value*).

Manajemen berbasis nilai ini bertujuan agar sebuah organisasi bisa menjaga konsistensi dari hal-hal berikut, dengan tujuan perusahaan dan nilai-nilai yang ingin diraih oleh perusahaan, yakni:

* Misi perusahaan (*the corporate mission*) sebagai filosofi bisnis;
* Strategi perusahaan (*the corporate strategy*) sebagai sejumlah rancangan tindakan untuk mencapai misi dan tujuan dari perusahaan;
* Tata pamong perusahaan (*the corporate governance*) atau mereka yang mengatur dan menentukan misi serta seluruh aktivitas yang terdapat di dalam perusahaan;
* Budaya perusahaan (*the corporate culture*);
* Komunikasi perusahaan (*corporate communication*);
* Organisasi dari perusahaan (*organization of the corporation*);
* Sistem dan proses pengambilan putusan (*decision processes dan systems*);
* Sistem dan proses manajemen kinerja (*performance management processes and systems*); dan
* Sistem dan proses pemberian upah (*reward processes and systems*).

Manajemen berbasis nilai ini dengan demikian sangat bergantung pada tujuan dan nilai-nilai perusahaan. Tujuan perusahaan ini bisa berupa tujuan ekonomis (*nilai-nilai shareholder*) atau bisa juga mengarah langsung pada konstituen lain (*nilai-nilai stakeholder*). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat dua pandangan utama dalam persoalan penerapan manajemen berbasis nilai pada sebuah organisasi, yakni pandangan yang mendukung bahwa nilai-nilai ekonomis (*shareholder values*) dan pandangan yang menyokong pentingnya nilai-nilai seluruh unsur yang terlibat dalam gerak organisasi (*stakeholder values*).

Perspektif yang pertama atau perspektif nilai-nilai *shareholder* sebagai para pemegang sahamperusahaan (*the shareholder value perspective*) menekankan pentingnya keuntungan di atas tanggungjawab (*profitability over responsibility*), dan melihat organisasi pertama-tama sebagai instrumen bagi pemiliknya untuk mendapatkan keuntungan tersebut. Para penganut aliran nilai-nilai *shareholder* ini meyakini bahwa kesuksesan sebuah organisasi dapat diukur dengan keuntungan ekonomis dan memandang bahwa manajemen *stakeholder* sebagai perangkat (*tools*) daripada sebagai tujuan. Mereka percaya bahwa tanggungjawab sosial bukanlah persoalan bagi organisasi dan pandangan masyarakat akan lebih baik ditangani dengan bagaimana menjadikan organisasi bisa membuktikan keuntungan ekonomis dan efisiensinya. Filosofi *shareholder* ini bukan berarti tidak melihat kebutuhan perusahaan yang dituntut oleh para *stakeholder*. Akan tetapi, filosofi ini lebih beranggapan bahwa pengakuan organisasi akan pentingnya *stakeholder* ini tidak berarti bahwa ia merupakan tujuan dari organisasi. Tanggungjawab ketenagakerjaan, komunitas lokal atau masyarakat sekitar, lingkungan, kesejahteraan pelanggan, dan pembangunan sosial bagi kalangan pendukung filosofi ini bukanlah masalah yang harus diperhatikan organisasi (perusahaan), namun merupakan tanggungjawab individu dan pemerintah.

Sementara perspektif nilai-nilai stakeholder (*the stakeholder values perspective*) menekankan pentingnya tanggungjawab di atas keuntungan ekonomis (*responsibility over profitability*) dan melihat organisasi pertama-tama sebagai koalisi bersama untuk melayani seluruh pihak yang terlibat dalam organisasi. Para pendukung aliran ini meyakini bahwa kesuksesan organisasi harus diukur dari kepuasan seluruh *stakeholder* dan melihat manajemen stakeholder baik sebagai perangkat maupun tujuan. Mereka percaya bahwa tanggungjawab sosial merupakan tanggungjawab organisasi juga dan keberadaan masyarakat harus dilibatkan dalam suatu kerjasama yang saling menguntungkan. Sebuah perusahaan bukanlah instrumen *shareholder*, namun merupakan koalisi antara berbagai pemasok sumberdaya dengan tetap memberikan perhatian pada peningkatan kesejahteraan mereka. Para pendukung aliran ini menolak untuk memberikan keutamaan bagi para *shareholder* dalam organisasi dibandingkan para penyedia sumberdaya lain bagi organisasi tersebut. Mereka pada dasarnya memiliki hak dan keutamaan yang sama. Intinya, bagi aliran ini nilai ekonomi semata-mata bukanlah tujuan utama dari organisasi atau perusahaan.

Penelitian juga diarahkan pada kajian tentang nilai secara spesifik yang berkaitan dengan rasio profitabilitas atau nilai-nilai ekonomis (*shareholder value*). Dengan itu pula, maka penelitian tentang nilai dalam praktek manajemen ini adalah penelitian tentang kuantifikasi nilai yang berusaha diukur dengan menggunakan rumus EVA (*economic value added*). Adapun penelitian tentang basis nilai dalam praktik manajemen atau manajemen berbasis nilai yang diarahkan pada eksplorasi tentang bagaimana peran nilai dalam praktik manajemen secara keseluruhan jarang sekali ditemukan. Secara teoritis, apa yang dimaksud penulis dengan peran nilai dalam praktik manajemen ini pada dasarnya berbicara tentang nilai dalam tiga bentuk, yakni: (1) *personal beliefs and culture share,* di mana nilai merupakan sebuah sistem kepercayaan dan basis budaya kerja yang terdapat dalam sebuah organisasi; (2*) value consensus,* nilai-nilai ideal yang diciptakan dan dijadikan pedoman oleh manajemen; dan (3) *value match,* nilai yang diwujudkan dalam bentuk aksi dan putusan manajemen. Selain itu, berbicara tentang basis nilai untuk manajemen ini secara lebih praktis akan selalu terkait dengan tiga hal, yaitu: (1) penciptaan nilai (*value creation*); (2) pengelolaan nilai (*value management*); dan (3) pengukuran nilai (*value measurement*). Penelitian tentang nilai, meski bisa saja diarahkan pada satu dari tiga hal tersebut, umumnya memang akan lebih mudah jika berkaitan dengan pengukuran, terutama karena sudah terdapat rumus pasti untuk hal tersebut. Akan tetapi, eksplorasi kajian basis nilai yang membahas tentang bagaimana nilai-nilai tersebut diciptakan, dikelola, hingga diukur, akan selalu berkaitan dengan praktik manajemen secara keseluruhan, baik yang berkenaan dengan visi, misi, tujuan perusahaan, kepemimpinan yang dipraktikkan, budaya organisasi yang berlaku, konsep CSR (*corporate social responsibility*) yang dijalankan perusahaan, hingga tentu saja hal-hal lain yang berkaitan dengan bagaimana manajemen bisa melembagakan keyakinan ideal sebagai pedoman bagi organisasi atau perusahaan.

Sejauh ini, penelitian yang diadakan memang lebih terfokus pada salah satu dari tiga hal tersebut, terutama yang berkaitan dengan pengukuran nilai dengan menggunakan konsep dan rumus EVA (*economis value added*). Dengan demikian, penelitian yang serupa dengan apa yang akan dikaji oleh penulis dalam penelitian ini seringkali hanya diarahkan pada kajian tentang nilai secara kuantitatif, baik itu yang berkaitan dengan nilai produk, rasio profitabilitas *shareholder* perusahaan. Adapun penelitian tentang manajemen berbasis nilai yang diarahkan pada kajian tentang nilai-nilai sebagai basis sekaligus tujuan dari manajemen yang tidak melulu berbicara angka dan keuntungan, hampir belum ditemukan, kecuali dalam bentuk pembicaraan yang sudah diarahkan pada kerangka teori yang spesifik juga, seperti bahasan tentang budaya organisasi (*corporate values*), kepemimpinan, pertambahan nilai konsumen, dan lainnya.

Penelitian ini, sejauh yang bisa penulis telusuri, adalah upaya pertama untuk membahas tentang peranan nilai dalam kerangka yang lebih luas dalam kaitannya dengan praktek manajemen. Dengan kata lain, penelitian ini tidak berusaha untuk mengkaji dan membahas persoalan nilai dalam bentuk pertamabahan angka, melainkan menganalisis dan mencermati bagaimana nilai sebagai konsensus kepercayaan dan budaya bisa menjadikan sebuah organisasi atau perusahaan mendapatkan hasil yang lebih maksimal dalam gerak dan prakteknya.

1. **Historisitas Basis Nilai dalam Praktik Manajemen**

Penggunaan nilai sebagai basis bagi praktik manajemen pada dasarnya memiliki sejarah yang panjang terutama yang berkaitan dengan kondisi dunia industri. Dalam sejarahnya, sebelum terjadi revolusi industri, perusahaan-perusahaan yang ada masih bersifat kecil dan kompleksitas internalnya pun masih rendah. Begitu pula lingkungan eksternal perusahaan yang masih relatif stabil dan jelas. Penciptaan nilai pada titik ini bersifat lurus dan sederhana tanpa harus ada manajemen berbasis nilai (*Value-Based Management*).

Bentuk pertama yang bisa dikenali secara implisit dari basis nilai dalam praktik manajemen ini lahir pada akhir abad ke-18 ketika terjadi praktik revolusi industri, di mana perusahaan yang ada bisa meluaskan skala ekonomisnya melalui investasi pada mesin dan mengontrak para pekerja lebih banyak. Adanya dislokasi fasilitas dalam perusahaan membuat supervisi langsung menjadi hal yang sulit, dan wawasan tentang efisiensi serta produktivitas dalam proses produksi menjadi lebih penting. Metode efisiensi dan produktivitas kemudian terus dikembangkan. Selama abad 19, metode-metode ini terus ditingkatkan secara bertahap dengan menggunakan sarana komunikasi dan transportasi yang juga semakin berkembang.

Sistem inilah yang kemudian disebut sebagai *implicit value management* yang diolah untuk mengedepankan dan mengevaluasi efisiensi dan produktivitas dari proses produksi, namun belum digunakan dalam hal pengukuran dan pengelolaan nilai seperti layaknya terdapat pada manajemen berbasis nilai.

Pada akhir tahun abad ke-19, Alfred Marshall melihat adanya keuntungan sebagai sebentuk *residual income* yang ditujukan bagi pemilik perusahaan, atau balikan atas investasi dari modal yang ditanamnya dalam melakukan praktik bisnis yang meliputi perencanaan, supervisi, dan kontrol. Frederick Taylor dan Harrington Emerson pada titik ini kemudian mengembangkan apa yang dikenal dengan *Scientific Management* (manajemen ilmiah). Perusahaan dalam kelanjutannya menjadi semakin kompleks dan berkembang, terutama karena ia memiliki diversifikasi produk dan beberapa aktivitas perusahaan yang terpilah. Alokasi berbagai aset dan beragam aktivitas perusahaan ini akhirnya membuat informasi-informasi baru tentang hal tersebut menjadi lebih penting. Dalam bidang manajemen akuntansi (*accounting management*) juga diperkenalkan istilah *Return on Investment* (ROI) pada level manajemen puncak untuk alokasi sumber daya dan menilai kinerja.

Pada tahun 1938, Grant membuat beberapa referensi dalam menggunakan nilai waktu dari uang untuk memutuskan projek investasi. Lalu, pada tahun 1954 Dean mempublikasikan sebuah artikel tentang bagaimana menggunakan *Discounted Cash Flow* (DCF) secara praktis untuk mengevaluasi proposal investasi dan berbagai jenis putusan lain. Pada tahun 1964, Peter Drucker menulis "Managing for Results" dan pada tahun 1986, Alfred Rappaport menulis "Creating Shareholder Value". Kedua karya ini merupakan bahasan awal tentang manajemen nilai ekplisit (*explicit value management*). Ringkasnya, pada periode ini ada banyak model, konsep, dan istilah dalam bidang manajemen yang dikeluarkan oleh para sarjana manajemen. Salah satu yang terpenting adalah model *Balanced Scorecard* yang dipublikasikan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1992, sebagai model di mana sebuah perusahaan berusaha menerjemahkan visi dan strategi ke dalam implementasi, mulai dari perspektif finansial, pelanggan, proses bisnis, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Upaya-upaya ini kemudian berlanjut pada awal milenium ketiga dengan munculnya *Holistic Value-Based Management,* seperti yang dijelaskan di atas.

1. **Manfaat Basis Nilai dalam Praktik Manajemen**

Sebuah organisasi dalam bentuk apapun, baik profit maupun non-profit, pada dasarnya ada untuk menyampaikan beberapa nilai tertentu. Sebuah organisasi atau perusahaan yang bergerak dalam lingkungan bisnis harus memberikan sejumlah upaya, waktu, sumber daya, investasi, dan asset untuk menjalankan bisnisnya dengan baik dari masa ke masa. Oleh karena itu, keberadaan nilai-nilai tertentu sangat diperlukan agar semua hal itu bisa berjalan dengan baik, terutama bagaimana sebuah organisasi bisa mengelola, mengukur, mengawasi, dan menyokong segenap usahanya dengan berlandaskan nilai-nilai tersebut. Manajemen berbasis nilai adalah sebuah model tentang bagaimana semua hal itu dalam sebuah organisasi.

Untuk lebih memahami bagaimana pentingnya basis nilai dalam manajemen ini bagi sebuah organisasi adalah dengan menyadari bahwa sebuah organisasi pada dasarnya bergerak dan berkompetisi dalam empat jenis pasar, yakni:

1. Pasar untuk produk dan jasanya;
2. Pasar untuk manajemen perusahaan (*corporate management*) dan kontrol, di mana terjadi kompetisi dalam hal penentuan siapa yang bertanggungjawab dan memimpin organisasi;
3. Pasar modal (*capital markets*) di mana terjadi kompetisi untuk investasi dan pengelolaan sumber daya;
4. Pasar pegawai dan manajer (*the employee and managers market*), di mana terdapat kompetisi dalam hal citra perusahaan dan kemampuannya untuk menarik bakat-bakat tertentu bagi kelangsungan bisnisnya.

Basis nilai dalam praktik manajemen dapat membantu sebuah organisasi atau perusahaan untuk memenangkan segenap persaingan dalam empat pasar (*market*) tersebut. Kegagalan sebuah organisasi atau perusahaan dalam persaingan pada salah satu dari empat pasar ini akan membawa kegagalan sistemik yang bisa meruntuhkan keberadaannya di masa mendatang. Oleh karena itu, manfaat utama dari penerapan manajemen berbasis nilai adalah membantu dan menyokong sebuah organisasi untuk mengatasi kegagalan yang mungkin timbul dari berbagai persaingan dalam empat jenis pasar tersebut.

Untuk lebih jelasnya, sebagaimana disampaikan oleh Jaap de Jonge (2010), berikut adalah beberapa manfaat umum dari adanya basis nilai dalam praktik manajemen dalam sebuah organisasi atau perusahaan, yaitu:

1. Manajemen berbasis nilai dapat memaksimalkan proses penciptaan nilai secara konsisten dalam sebuah organisasi.
2. Manajemen berbasis nilai dapat meningkatkan transparansi perusahaan baik untuk kepentingan internal maupun eksternal.
3. Manajemen berbasis nilai dapat membantu organisasi dalam menghadapi globalisasi bisnis dan pasar modal yang tidak terkendali.
4. Manajemen berbasis nilai dapat menyesuaikan segenap kepentingan para manajer puncak dengan kepentingan dari *shareholders* dan *stakeholders*.
5. Manajemen berbasis nilai dapat memfasilitasi komunikasi dengan para investor, analis, dan *stakeholder* organisasi.
6. Manajemen berbasis nilai dapat meningkatkan komunikasi strategik internal.
7. Manajemen berbasis nilai dapat menjaga ketidakterukuran stok atau sumber daya sebuah organisasi.
8. Manajemen berbasis nilai dapat membantu dalam menyiapkan dan menentukan prioritas manajemen.
9. Manajemen berbasis nilai dapat memfasilitasi peningkatan pembuatan putusan dalam sebuah organisasi.
10. Manajemen berbasis nilai dapat membantu untuk menyeimbangkan antara kebutuhan organisasi jangka pendek, menengah, dan jangka panjang.
11. Manajemen berbasis nilai dapat menumbuhkan investasi dari penciptaan nilai dalam sebuah organisasi.
12. Manajemen berbasis nilai dapat meningkatkan alokasi-alokasi sumber daya bagi sebuah organisasi.
13. Manajemen berbasis nilai dapat menyelaraskan antara perencanaan dan anggaran (*planning and budgeting*).
14. Manajemen berbasis nilai dapat membantu para manajer dalam menentukan target kompensasi yang efektif.
15. Manajemen berbasis nilai memfasilitasi penggunaan stok organisasi untuk proses *merger* dan akuisisi.
16. Manajemen berbasis nilai dapat menghalangi terjadinya *takeover* dalam sebuah organisasi.
17. Manajemen berbasis nilai membantu dalam menghadapi kompleksitas lingkungan bisnis dan resiko dari ketidakmenentuan lingkungan bisnis yang semakin meningkat.
18. **Implementasi Basis Nilai dalam Praktik Manajemen**

Sebuah organisasi atau perusahaan dalam menjalankan segenap upayanya untuk bisa bersaing dalam era yang semakin kompetitif ini pada akhirnya sangat bergantung pada ada tidaknya nilai-nilai keunggulan yang dimiliki untuk memenangkan persaingan tersebut. Dalam banyak kesempatan, seringkali terdapat penilaian atas kondisi persaingan yang melibatkan seluruh perusahaan ini dengan berdasarkan berbagai kriteria tertentu yang semuanya menunjukkan pada nilai-nilai yang harus dimiliki oleh sebuah organisasi atau perusahaan. Majalah Fortune (2009) misalnya, pernah menyusun peringkat perusahaan dari seluruh dunia berdasarkan sembilan keriteria utama yang meliputi:

1) Inovasi

2) Kualitas manajemen

3) Kemampuan karyawan

4) Penggunaan asset perusahaan

5) Nilai investasi jangka panjang

6) Tanggung jawab sosial

7) Kemampuan global

8) Kemampuan keuangan

9) Kualitas produk dan jasa

Berdasarkan kriteria-kriteria di atas, dapat dilihat perusahaan-perusahaan yang mempunyai nilai total, nilai kualitas, inovasi masa depan, serta pelayanan terhadap pelanggan yang terbaik dari yang lain. Sembilan kriteria tersebut dapat dijadikan sebagai salah satu acuan penciptaan nilai yang harus dilakukan dalam sebuah organisasi atau perusahaan dalam rangka penerapan manajemen berbasis nilai secara utuh.Seperti disebutkan sebelumnya, manajemen berbasis nilai dalam sebuah organisasi atau perusahaan, dapat terwujuddengan tiga cara utama sebagai dimensi-dimensinya, yaitu: 1) penciptaan nilai (*value creation*); 2) pengelolaan nilai (*value management*); dan 3) pengukuran nilai (*value measurement*). Berikut adalah bahasan atas masing-masing hal tersebut.

**5. Penciptaan Nilai dalam Organisasi**

Penciptaan nilai dalam sebuah organisasi atau perusahaan pada dasarnya adalah sebuah proses panjang yang memerlukan pemahaman akan visi, misi, strategi, arah, tujuan, modalitas dan segenap sumber daya yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan itu sendiri. Penciptaan nilai bahkan tidak menjadi domain disiplin tertentu, karena ia dapat melibatkan dan memberi dampak bagi seluruh aspek dari sebuah organisasi ataupun perusahaan (Edward L. Melnick, et al, 2007: ix).

Dalam era persaingan bisnis yang semakin marak dan kompetitif serta diselingi berbagai macam perubahan dan ketidakpastian ini, maka penciptaan nilai yang bisa menjadi daya saing dan memicu keunggulan organisasi menjadi tidak terhindarkan. Beberapa kriteria yang menjadi dasar peringkat keunggulan sebuah perusahaan dibanding perusahaan lainnya seperti disebutkan sebelumnya, merupakan daftar beberapa nilai yang harus diciptakan dalam sebuah perusahaan. Pada titik ini, yang menjadi pertanyaan adalah bagaimana sebuah perusahaan memulai proses penciptaan nilai?

Ada banyak alternatif yang bisa dilakukan sebuah organisasi dalam proses penciptaan nilai, baik melalui inovasi, perubahan strategi, maupun implementasi segenap misi yang dimilikinya secara gradual. Namun, satu hal terpenting yang mesti dilakukan sebelum itu semua adalah pemahaman akan kondisi dan posisi kekinian dari organisasi atau perusahaan. Untuk bisa melakukan hal tersebut, salah satu cara adalah menerapkan model *Five Forces* dari Michael E. Porter (2008). Model ini merupakan suatu perangkat yang digunakan untuk menganalisa tingkat *attractiveness* atau nilai dalam struktur industri. Analisis ini dibuat dengan mengidentifikasi 5 kekuataan (*forces*) kompetitif utama, yaitu:

1. *Entry of Competitors;*bagaimana munculnya pesaing baru dalam lingkup kompetisi yang sudah ada baik dengan model yang sama ataupun berbeda. Ancaman dari adanya pesaing baru ini biasanya bergantung pada hal-hal berikut: 1) skala ekonomis (*economies of scale*); 2) berbagai kebutuhan dan persyaratan modal atau investasi (*capital/investment requirements*); 3) biaya pergantian konsumen (*customer switching costs*); 4) adanya akses pada corong distribusi industri (*access to industry distribution channels*); 4) akses teknologi (*access to technology*) yang memadai; 5) loyalitas pada produk dari konsumen (*brand loyalty*); 6) retaliasi dari para pemain dalam industri tersebut; 7) kebijakan pemerintah (*government regulations*), seperti apakah pesaing atau pemain baru mendapatkan subsidi?.
2. *Threat of subtitutes;* bagaimana sebuah produk atau jasa bisa berubah dan terganti, baik kualitas, harga, maupun jenisnya.Ancaman dari produk pengganti ini bergantung pada beberapa hal berikut: 1) kualitas, apakah produk pengganti tersebut lebih baik dari produk sebelumnya?; 2) keinginan atau minat pembeli terhadap barang pengganti tersebut; 3) performa dan harga dari barang pengganti; dan 4) biaya pergantian produk atau barang.
3. *Bargaining power of buyers;* seberapa kuat posisi pembeli, bisakah mereka bekerjasama dalam pembelian volume produk yang besar? Daya tawar dari pembeli ini umumnya bergantung pada: 1) konsentrasi pembeli (*concentration of buyers*), apakah terdapat pembeli atau penjual yang dominan dalam industri?; 2) diferensiasi (*differentiation*), apakah produk yang ada sudah mencapai standar?; 3) keuntungan pembeli (*profitability of buyers*), apakah pembeli tersebut dipaksa untuk membeli produk yang ada?; 4) peran kualitas dan layanan (*role of quality and service*); 5) ancaman dari integrasi ke depan dan belakang pada industri; dan 6) biaya pertukaran (*switching cost*), apakah mudah bagi pembeli untuk mengganti atau menukar pemasok mereka.
4. *Bargaining power of suppliers;* seberapa kuat posisi penjual, apakah terdapat banyak pemasok barang ataukah hanya sedikit, ataukah terjadi monopoli? Daya tawar pemasok ini seperti halnya daya tawar pembeli juga bergantung pada beberapa hal berikut: 1) konsentrasi pemasok (*concentration of suppliers*), apakah terdapat pembeli atau penjual yang dominan dalam industri?; 2) *branding*, apakah merk pemasok tersebut cukup kuat?; 3) keuntungan pemasok (*profitability of suppliers*), apakah para pemasok dipaksa untuk meninggikan harga oleh lingkungan?; 4) pemasok dapat mengancam dunia industri seperti mendirikan outletnya sendiri; 5) pembeli tidak mengancam para pemasok; 6) peran dan aturan kualitas dan pelayanan; 7) industri bukanlah kunci kelompok pelanggan pada pemasok; 8) biaya pertukaran (*switching costs*) apakah para pemasok mudah dalam mendapatkan pelanggan baru?.
5. *Rivalry among the existing players;* apakah terdapat kompetisi yang kuat antara perusahaan-perusahaan yang ada? Adakah salah satu di antaranya yang cukup dominan yang mengungguli yang lain? Intensitas persaingan ini biasanya bergantung pada hal-hal berikut: 1) struktur kompetisi, persaingan akan semakin intens dan sengit jika terdapat banyak kompetitor yang sepadan, dan persaingan akan semakin kurang jika dunia industri memiliki pimpinan pasar (*market leader*); 2) struktur biaya industri; 3) derajat diferensiasi produk, industri dengan produk yang menjadi komoditas biasanya memiliki pesaing yang banyak; 4) biaya pertukaran (*switching costs*); dan 5) sasaran-sasaran strategik (*strategic objectives*).

Model kekuatan kompetitif (*competitive forces*) dari Porter ini mungkin merupakan salah satu model yang paling sering dijadikan perangkat strategik bagi sebuah organisasi untuk memahami posisi dan kondisinya dalam konteks persaingan yang sengit. Sebagai tambahan, terdapat satu kekuatan lagi yang sering dirujuk sebagai kekuatan ke-enam dari lima kekuatan (*forces*) Porter tersebut, yakni “pemerintah” (*goverment*). Daya yang terakhir ini mau tidak mau harus diakui memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pertumbuhan dan perkembangan sebuah organisasi atau perusahaan. Kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah bisa membawa dampak yang sangat memengaruhi pengambilan putusan dalam konteks organisasi dan lingkungan bisnis, baik mikro maupun makro.

Model *Five Forces* dari Porter ini dalam konteks upaya menjadikan nilai sebagai basis dari praktik manajemen pada dasarnya dapat digunakan untuk proses penciptaan nilai-nilai dalam sebuah organisasi atau perusahaan.Dengan demikian dapat dikatakan bahwa proses penciptaan nilai-nilai harus dimulai dari penentuan nilai-nilai apa yang diinginkan untuk menjadi landasan gerak sebuah organisasi atau perusahaan. Pemahaman akan posisi dan kekuatan yang ada dalam sebuah organisasi atau perusahaan dapat membantu dalam menetapkan nilai-nilai tersebut.

Cara lain yang lebih mudah untuk menentukan nilai-nilai apa yang mesti dikembangkan dalam sebuah lembaga atau perusahaan adalah dengan melakukan analisis atas visi yang dimilikinya. Visi sendiri pada dasarnya merupakan sebuah pandangan tentang masa depan yang belum terjadi. Visi ini menciptakan makna dan tujuan bagi individu maupun organisasi untuk tingkat pencapaian yang lebih tinggi. Dengan kata lain kita menciptakan makna dalam hidup kita melalui visi yang akan kita raih di masa depan, dan menyempurnakannya melalui makna yang kita dapatkan dalam pengalaman kita menuju visi tersebut. Visi adalah kekuatan utama baik dalam diri seseorang maupun dalam organisasi, yang mampu memberikan kekuatan dan memberdayakan keduanya dalam mencapai tujuan tertentu di masa mendatang. Hal yang senada seperti yang dinyatakan oleh Bill Hybels (2008) bahwa kekuatan sebuah visi merupakan inti dari kepemimpinan. Baginya, visi merupakan *“picture of the future that produces passion in people”* atau gambaran masa depan yang menghasilkan kegairahan pada orang-orang.

Pernyataan sebuah visi dalam kalimat adalah pernyataan tentang cita-cita, harapan, atau impian individu atau organisasi yang ingin dicapai di masa depan. Atau dapat dikatakan bahwa visi merupakan pernyataan *want to be* dari individu atau organisasi. Visi ini akan membantu individu atau organisasi agar tidak melenceng dari arah dan tujuan yang telah ditetapkan. Dalam pengertian yang lebih luas, Robert Fritz (2006) menyatakan bahwa pemahaman akan visi ini akan menciptakan jarak antara kenyataan yang ada dan cita-cita ideal, sekaligus memaksa orang atau organisasi untuk bekerja bersama-sama dalam mereduksi jarak tersebut.

Kata visi biasanya selalu disandingkan dengan kata misi, walaupun keduanya memiliki pengertian yang berbeda secara teknis. Misi lebih merupakan pernyataan yang mengandung rumusan alasan mengapa individu atau organisasi tersebut ada dan apa yang akan dilakukannya. Peter F. Drucker (2009), menyatakan bahwa misi merupakan alasan mendasar eksistensi suatu organisasi. Dengan demikian pernyataan misi mencakup alasan keberadaan sebuah organisasi atau individu yang bersifat lebih teknis daripada visi.

Selain itu, Conley misalnya, mengartikan visi sebagai “kompas internal” yang akan menuntun tindakan organisasi dan anggota-anggotanya dalam mencapai cita-cita bersama. Dalam sebuah lembaga pendidikan, Thomas Sergiovanni (2004) misalnya, menyatakan bahwa visi ini akan menyatukan keyakinan lembaga pendidikan tersebut tentang tujuan yang ingin dicapai, metode, dan keadaan, yang akan menentukan norma-norma tindakan yang dilakukan oleh lembaga pendidikan tersebut.

Dalam mengembangkan sebuah visi lembaga atau perusahaan sebagai sumber nilai, banyak kalangan pemimpin menganggap bahwa hal ini dapat dilakukan dengan cara mengartikulasikan pernyataan tentang keyakinan-keyakinan yang dimiliki, dan kemudian mengimplementasikan-nya. Pernyataan tersebut dituliskan dalam kalimat yang merangkum keyakinan sebuah organisasi dalam mencapai tujuan tertentu di masa mendatang. Beberapa kalangan ahli juga menganggap bahwa membangun dan mengembangkan sebuah visi merupakan proses yang berkelanjutan, yang membutuhkan refleksi terus-menerus, tindakan nyata, serta reevaluasi atas apa yang sudah dilakukan. Oleh karena itu Burt Nanus (2002) menyarankan agar visi organisasi memenuhi kriteria sebagai berikut:

1. Kepantasan (*appropriateness*). Sebuah organisasi pada dasarnya dipengaruhi oleh konstruk budaya, lingkungan, kultur sosial-politik tertentu, yang dengannya, seorang pemimpin juga harus mempertimbangkan hal-hal tersebut dalam mengembangkan visi yang ingin dicapainya. Visi harus cocok dengan nilai-nilai historis, kultur sosial-politik, budaya, yang terdapat dalam organisasi, sehingga pencapaiannya meski sulit, bukanlah hal yang mustahil.
2. Idealistis (*idealistic*). Sebuah visi pada dasarnya mengandung rumusan harapan ideal, atau cita-cita yang tinggi dan bersifat positif. Ia bukan semata tujuan jangka pendek yang akan dicapai oleh organisasi. Ia merupakan “mimpi” yang harus diwujudkan secara bersama-sama oleh setiap orang sehingga pencapaiannya dapat menimbulkan rasa bangga pada setiap individu organisasi tersebut. Sebuah visi haruslah ideal.
3. Kredibel dan penuh tujuan (*purposeful and credible*). Visi sebuah organisasi harus dilandasi kepercayaan bahwa ia dapat dicapai. Visi ini bahkan harus bisa memberikan arti bagi setiap tindakan yang dirancang untuk mencapainya. Sebuah visi yang tidak memiliki tujuan yang jelas, tidak memberikan daya dorong dan makna bagi orang-orang yang berada dalam suatu organisasi untuk mencapainya, adalah visi yang buruk.
4. Memberi inspirasi (*inspirational*). Sebuah visi seperti disebutkan sebelumnya, harus memberikan daya dorong atau spirit bagi setiap individu organisasi untuk bekerja bersama-sama dalam mencapainya. Visi yang baik dapat menjadi ilham penting bagi organisasi agar tidak kehilangan arah dalam tindakannya. Ia bahkan menjadi sumber motivasi bagi orang-orang untuk terus bekerja dan berusaha sekuat mungkin dalam meningkatkan keberadaan dan nilai organisasi di masa mendatang.
5. Bisa dipahami (*understandable*). Visi yang baik adalah sebuah pernyataan yang jelas tentang harapan di masa mendatang. Ia bisa dimengerti oleh setiap orang, sehingga dalam pencapaiannya tidak terjadi kebingungan ataupun keraguan.
6. Unik (*unique*). Karena sebuah visi merupakan harapan ideal sebuah organisasi, ia harus bersifat unik dan khusus. Keunikan sebuah visi ini akan memberikan warna tersendiri bagi organisasi untuk mencapainya. Selain itu, keunikan ini juga dilandasi adanya perbedaan antara satu organisasi dengan lainnya, serta individu-individu yang terdapat di dalamnya, sehingga dapat dipahami mengapa visi haruslah bersifat unik.
7. Mencerminkan ambisi (*ambitious*). Karena sebuah visi berisi rumusan harapan ideal di masa mendatang, maka sudah tentu ia juga mencerminkan ambisi jauh yang ingin dicapai oleh organisasi.

Berdasarkan pada pengertian visi seperti inilah, maka dapat dipahami bahwa ia merupakan elan vital organisasi yang berfungsi sebagai “sumber nilai” dalam menuntun arah perkembangan organisasi di masa mendatang. Dengan itu, proses penciptaan nilai juga bisa didasarkan pada visi yang dimiliki oleh sebuah organisasi. Visi selalu manjadi rangkuman awal atas *ideals* sebuah organisasi yang melibatkan segenap *stakeholders* yang dimilikinya. Oleh karena itu, proses penciptaan nilai berdasarkan visi ini mau tidak mau harus lebih diarahkan pada pencapaian kesejahteraan *stakeholders* organisasi (*the stakeholders perspective*).

Dengan demikian menjadi jelas bahwa eksistensi organisasi bisnis ditentukan oleh kemampuannya menciptakan dan menyampaikan nilai kepada para *stakeholder*. Khusus pada era globalisasi ini, organisasi-organisasi yang terlibat dalam aktivitas penciptaan nilai semakin menghadapi tantangan dari lingkungan yang dinamis. Mereka dipaksa untuk menemukan jalan keluar untuk dapat mempertahankan keunggulan bersaingnya. Pertumbuhan internet dan globalisasi bersama-sama dengan faktor lainnya telah menyebabkan mudahnya informasi dipertukarkan dan tersedia bagi pengambil keputusan. Hal ini mengakibatkan semakin pendeknya periode yang dimiliki oleh sebuah organisasi untuk dapat mempertahankan keunggulan bersaingnya. Untuk dapat mempertahankan dan meningkatkan keunggulan bersaing, organisasi bisnis dituntut untuk memaksimalkan nilai yang disampaikan kepada pelanggan. Dalam perekonomian dewasa ini *the driving force* di belakang kompetisi global dapat dirangkum dalam sebuah persamaan (Handfield, 2004):

**Value = (Quality + Technology + Service + Cycle Time) / Price**

Jika eksistensi organisasi bisnis ditentukan oleh kemampuannya mengkreasi dan menyampaikan nilai kepada stakeholder dan jika kemampuan itu ditentukan oleh kemampuannya mengkreasi value untuk konsumennya, maka nyawa organisasi bisnis adalah *value creating activities*. Sebuah studi yang dilakukan oleh tim dari Knowledge Board (2004) merangkum bahwa dimensi *value creation activities* dapat disajikan dalam sebuah matriks 2X2 seperti tergambar pada tabel berikut:

Tabel 2.2: *Value Creation Dimension Matrix*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Produk** | **People** |
| Internal | Operational excellence | Employee capability |
| External | Product/service leadership | Customer intimacy |

Matriks tersebut menegaskan bahwa *value creating activities* ditentukan oleh empat dimensi, yaitu *customer intimacy* dan *employee capability* dari sudut pandang unsur manusianya dan *product/service leadership* dan *operational excellence* dari sudut pandang unsur produk/jasa yang dihasilkan.

Sudut pandang manusia dalam proses penciptaan nilai (*creating value*) ini dapat dikatakan sebagai sebentuk komitmen intrinsik manajemen terhadap *stakeholders* organisasi yang dikelolanya. Pada titik ini, seorang pemimpin atau manajer perusahaan harus bisa menerapkan *Clarkson Principles* sebagai bagian dari proses penciptaan nilai untuk merangkul para stakeholder lembaga atau perusahaan. *Clarkson Principles* sendiri lahir dari suatu rangkaian konferensi yang diadakan oleh *The Center for Corporate Social Performance and Ethics* antara tahun 1993-1998. Dalam rangkaian konferensi ini para pegiat bidang manajemen berkumpul dan berbagi gagasan tentang teori *stakeholders* yang kemudian melahirkan bidang kajian tentang hubungan dan tanggungjawab perusahaan terhadap pegawai (*employee*), konsumen (*customer*), pemasok (*supplier*), masyarakat (*society*), dan lingkungan (*environment*). Beberapa prinsip tentang *stakeholder management* yang terkandung dalam *Clarkson Principles* ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2.3: *Clarkson Principles* (diadaptasi dari Joseph W. Weiss, 2007)

|  |  |
| --- | --- |
| ***Principle 1*** | *Managers should acknowledge and actively monitor the concerns of all legitimate stakeholders, and should take their interests appropriately into account in decision-making and operations.* |
| ***Principle 2*** | *Managers should listen to and openly communicate with stakeholders about their respective concerns and contributions, and about the risks that they assume because of their involvement with the corporation.* |
| ***Principle 3*** | *Managers should adopt processes and modes of behavior that are sensitive to the concerns and capabilities of each stakeholder constituency.* |
| ***Principle 4*** | *Managers should recognize the interdependence of efforts and rewards among stakeholders, and should attempt to achieve a fair contribution of the benefit and burdens of corporate activity among them, taking into account their respective risks and vulnerabilities.* |
| ***Principle 5*** | *Managers should work cooperatively with other entities, both public and private, to ensure that risks and harms arising from corporate activities are minimized and, where they cannot be avoided, appropriately compensated.* |
| ***Principle 6*** | *Managers should avoid altogether activities that might jeopardize inalienable human rights or give rise to risks which, if clearly understood, would be patiently unacceptable to relevant stakeholders.* |
| ***Principle 7*** | *Managers should acknowledge the potential conflicts between (a) their own rule as corporate stakeholders, and (b) their legal and moral responsibilities for the interests of stakeholders, and should address such conflicts through open communication, appropriate reporting and incentive systems and, where necessary, third party review.* |

Dalam proses penciptaan nilai (*creating value*) ini juga, ada beberapa faktor penting yang bisa menyokong aktivitas tersebut, di antaranya adalah inovasi dan kreativitas. Kalangan ekonom biasanya melihat inovasi sebagai “perubahan nilai dan kepuasan oleh konsumen yang didapatkan dari berbagai sumber daya”. Namun, bagi kalangan manajer inovasi di sini lebih dimaknai sebagai “proses penciptaan nilai-nilai dan kepuasan baru yang berbeda untuk mengonversi suatu materi menjadi sumber daya atau untuk mengombinasikan berbagai sumber daya yang ada dalam suatu bentuk konfigurasi yang baru” (Drucker, 2009). Nilai dalam hal ini menjadi sangat penting dalam persoalan inovasi. Inovasi menjadi sumber bagi penciptaan nilai baru, dan nilai menjadi prasyarat utama dalam inovasi. Dalam faktanya, inovasi menjadi satu-satunya cara bagi lembaga atau perusahaan untuk bisa terus menjalankan bisnisnya. Lembaga atau perusahaan yang sukses dalam menciptakan nilai-nilai keunggulan bagi dirinya adalah lembaga yang sukses dalam inovasi.

**6. Pengelolaan Nilai dalam Organisasi**

Seperti diketahui, penciptaan nilai semata tidaklah cukup untuk menjadikan nilai sebagai basis bagi praktik manajemen dalam sebuah organisasi. Diperlukan adanya proses pengelolaan nilai (*managing value*) yang bisa menjamin bahwa nilai-nilai yang terdapat dalam praktik manajemen sebuah lembaga atau perusahaan tetap berjalan dengan baik.

Sebuah lembaga atau perusahaan yang bisa melakukan proses penciptaan nilai (*creating value*) baik melalui inovasi, derivasi visi pada setiap gerak manajemen lembaga atau perusahaan, ataupun melalui *value creating activities* sebagaimana tergambar pada matriks sebelumnya, akan menjadi lembaga atau perusahaan sarat nilai. Lebih dari itu, jika proses penciptaan nilai ini bisa dilanjutkan dengan proses pengelolaan (*managing value*) yang baik juga, maka ia bahkan bisa menjadi lembaga atau perusahaan pembawa nilai bagi yang lain. Salah satu perusahaan yang bisa melakukan hal tersebut misalnya adalah Apple Inc. Perusahaan teknologi yang dipimpin oleh Steve Jobs ini mampu menciptakan nilai-nilai mereka sendiri dan membuat para konsumennya juga merasakan dan memiliki nilai-nilai yang dibawa oleh Apple tersebut. Semboyan “Think different” seolah menjadi kebanggan tersendiri bagi para pengguna produk dan jasa Apple, bahwa “inovasi” sebagai nilai yang dibawa oleh Apple menjadi identitas baru bagi para konsumennya. Perusahaan ini merupakan contoh sukses bagaimana nilai bisa menjadi basis dalam praktik manajemen yang dijalankan.

Mengapa diperlukan pengelolaan nilai (*managing value*) dalam sebuah organisasi? S.S. Iyer dalam “Managing for Value” (2009) menyatakan bahwa hal ini dikarenakan kondisi nilai yang terus berubah secara dinamis bahkan drastis. Nilai berubah seiring perubahan kecenderungan manusia terhadap barang atau jasa. Ia bahkan berubah tanpa disadari oleh para penggunanya. Iyer dalam hal ini menegaskan:

*“It would revolutionise our life styles and work styles. Our hearing, vision and response mechanisms are already getting sharper, to be of value, in tune with our environment. Our brains would soon have the capability for simultaneous processing of multiple data, from multiple sources of information. Workplace is becoming virtual - anywhere, anytime. There would be no “jobs;” but only work - seamless, as it moves between home, office, telecommunication centers, on the road, or at the locations of suppliers, contractors, and strategic partnering allies; as well as endless, as it rolls through a 24-hour day. Neither would it be a “specified or defined or prescribed task.” Nor laid out by some organisation, which one performs and gets paid for. The criterion for work would be the value that it adds.”* (S.S. Iyer, 2009:8)

*“Too much is changing for anyone to be complacent about value. We live in an ever-changing world. Things have changed in the past. It will continue to change in the future also. There is always something in the horizon that forces change. Change and survival go hand in hand. Again, Darwin’s law of survival of the fittest governs the survival of products, services and societies: those most responsive to change. Value is the force that determines what will survive, grow and prosper.”* (S.S. Iyer, 2009:9)

Oleh karena itu, dalam mengantisipasi perubahan nilai yang tidak bisa ditahan ini, maka sebuah lembaga atau perusahaan harus bisa mengolah suatu strategi yang bisa mengantisipasi berbagai macam perubahan tersebut. Untuk mengantisipasi perubahan nilai inilah maka pengelolaan nilai (*managing value*) sangat diperlukan. Lembaga atau perusahaan yang tidak bisa membuat dan menerapkan suatu strategi pengelolaan nilai yang baik, pada akhirnya akan menjadi organisasi “miskin nilai”. S.S. Iyer sendiri menyatakan bahwa kemiskinan akan nilai yang terdapat pada sebuah organisasi ini biasanya disebabkan oleh hal-hal berikut: (1) *lack of information;* (2) *lack of knowledge;* (3) *lack of time;* (4) *lack of intention;* (5) *lack of listening;* (6) *lack of problem ownership;* (7) *poor quality;* (8) *honest wrong beliefs;* (9) *habitual thinking;* (10) *risk of personal loss;* (11) *reluctant to seek advice;* (12)*habits and attitudes;* (13) *unrealistic requirements;* (14)*temporary or changed circumstances;* (15)*changing technology;* (16) *poor communication;* (17) *prejudice;* (18) *misconceptions;* (19) *lack of experience;* (20) *desire to conform;* (21) *poor Interactions between Department and between Specialists;* (22) *high cost-activities;* (23) *creep;* (24)*non value-adding work;* (25) *waste*. Berikut adalah deskripsi Iyer tentang 25 hal yang menyebabkan kemiskinan nilai dalam organisasi beserta hal-hal yang harus dilakukan organisasi:

Tabel 2.4: *Why Poor Value?* (S.S. Iyer, *Managing for Value,*2009:120-125)

|  |  |
| --- | --- |
| ***Why Poor Value?*** | ***Prescription to Improve Value*** |
| * 1. *Lack of information* | * *With right information, one can do almost anything.* * *Vital information comes from free, frank interaction among internal functions, employees, customers, external associates, etc.* * *Focus and re-focus information to improve performance.* * *Use Best Practices Replication. Bring information age capabilities to everyone.* * *Days of hope, belief and surmises are long past. The need today is for precise informationinterrelated and on numerical basis.* |
| * 1. *Lack of knowledge* | * *Knowledge comes from information.* * *Maintain updated data on relative profitability of items (especially production, cost standards, etc.)* * *Ideas are key to success. Start an idea bank.* * *Use data bases in Internet.* |
| * 1. *Lack of time* | * *Practice time management.* * *Demand fast responses.* * *Set example.* * *The message is in the time spent on each item.* * *Make most of the time. Method will teach how to win time.* * *As you will not find time for anything, if you want time, you must make it.* |
| * 1. *Lack of attention* | * *Errors to become unacceptable.* * *Be prepared for every exigency.* * *Insist on value in everything done and made.* |
| * 1. *Lack of listening* | * *Effective listening is engaged listening. Practice it.* * *Use all listening techniques.* |
| * 1. *Lack of problem ownership* | * *No postmortems to fix blame.* * *Investigate what went wrong and fix it.* * *Encourage people taking up more and more tasks, as needed.* |
| * 1. *Poor quality* | * *Quality to standards is basic, not a matter of choice. Build requisite quality into design. Engineer it into the process, product and service.* * *Quality is conformance to requirement; not mere goodness.* * *There has to be something that distinguishes the product or service from what it already was.* * *Use as measure customer perceived quality.* * *Check quality per cost.* * *Maintain quality affordability.* |
| * 1. *Honest wrong beliefs* | * *Nothing is predictable.* * *Predicting the future is an exercise in delusion.* * *Future belongs to a well organised and value-focused company.* * *No firm can take anything for granted.* * *Check, understand and then only act.* |
| * 1. *Habitual thinking* | * *Habit solutions are unacceptable.* * *Let go of the old situation.* * *Go through the neutral zone between old reality and new reality that may still be unclear. Adjust and be reborn.* |
| * 1. *Risk of personal loss* | * *Practice saving face.* |
| * 1. *Reluctant to seek advice* | * *Admit when you do not know the answer.* * *Seek advice of experts.* |
| * 1. *Habits and attitudes* | * *Eschew habit solutions.* * *Cultivate devotion to basics .* * *Nurture positive attitude towards people and for adding value.* * *Foster participation, cooperation and relationships.* * *Control by simple support systerns, aimed at measuring right parameters.* * *There is tremendous power in a ritual. Tap into the power of rituals for cultivating good habits.* |
| * 1. *Unrealistic requirements* | * *Refrain from specifying unnecessary excesses in factors of safety, allowances, tolerances, fits and finishes, treatments, etc.* * *Attach money value to each requirement; compare, before specifying.* * *Challenge to determine actual requirement.* |
| * 1. *Temporary or changed circumstances* | * *Beware of temporary solutions. They become permanent.* * *Stable mass production relies on cutting labour costs. Instead, increase labour value.* * *Change from mass marketing to pin point marketing.* * *Look for inconsistencies and eliminate them.* |
| * 1. *Changing technology* | * *Expanding knowledge and advancing technology impact on everything. It blurs and enhances product (and service) distinction.* * *Keeping a technology requires elaborating upon it continuously, developing variations and small improvements, to better meet specific needs.* * *Search and exploit new opportunities.* * *Continuously introduce innovations in small steps.* |
| * 1. *Poor Communication* | * *Whenever you communicate, make sure the receiver understands it fully and well.* * *Keep messages short, simple, precise and unambiguous.* * *Devote extra care in choice of words.* * *Use other modes (besides words).* |
| * 1. *Prejudice* | * *Do not expect perfection. Accept the best.* * *Focus on nurturing ideas* |
| * 1. *Misconceptions* | * *Economies of scale and shifting operations to lower labour cost countries, are worth less everyday. Other methods should be preferred.* * *Big is not necessarily the best.* * *Consider labour as an ally, not as cost, or a mechanical tool, to be greatly specialised or replaced by labour saving devices.* * *Required, not mere efficiency, but efficiency cum effectiveness.* * *Better value is in optimisation, not maximisation.* * *Many ideas have become out of date. Re-examine them to take value-oriented action that could be profitable.* * *Your profitability, customer value, share holder wealth, employee satisfaction, move in lock step.* |
| * 1. *Lack of experience* | * *The combination of experience, information, reason and intuition, is powerful.* * *Learn from failures as much as from successes.* * *Learn from the experience of others.* * *Every answer to every problem can be found in print, somewhere. Search for it.* * *Use people as prime source of value addition. Train, empower, involve. Retool.* |
| * 1. *Desire to conform* | * *Foster non-conformity to encourage creativity.* * *Contradicting prevailing conventional wisdom has also succeeded.* * *Make value the goal.* |
| * 1. *Poor Interactions between Department and between Specialists* | * *Strip down functional barriers.* * *Use team approach—preferably Specialists self-directed teams.* * *Make staff functions to support the line.* * *Train, empower, involve.* * *Use people as prime source of value addition.* * *Seek synergy.* |
| * 1. *High-cost activities* | * *Look for and eliminate duplication of efforts.* * *Improve applications.* * *Review all activities periodically for their contribution to value.* |
| * 1. *Creep* | * *Review all activities periodically for their contribution to value.* * *Review out-sourcing vs in-house production.* |
| * 1. *Non value-adding work* | * *Check overheads.* * *Check number of approvals per document.* * *Check cross company processes for duplicated efforts.* |
| * 1. *Waste* | * *Curb all wastes.* * *Search for, identify and eliminate hidden wastes.* * *Review current waste disposal work.* * *Intensify recycling, reuse and bye product utilisation.* * *Explore ways of preventing scrap, releases and pollutants.* * *Explore also how to convert them into valuable, usable materials, leaving no residue.* * *Check returns and recalls to determine why, and why at that rate. Rectify the causes.* * *Watch out for time waste and unnecessary use of resources.* |

Membangun bisnis dari level bawah hingga mencapai level tertentu pada dasarnya adalah hal yang sederhana yang mesti dilakukan oleh setiap kalangan yang terlibat dalam gerak manajemen sebuah perusahaan atau organisasi. Akan tetapi, bagaimana bisa terus bertahan dan berkembang di tengah tuntutan perubahan, maka ia membutuhkan lebih dari sekadar desain, determinasi, dan relevansi. Nilai menjadi hal penting dalam konteks ini, di mana ia harus dibuat dan dipelihara serta dikelola sesuai dengan kepentingan organisasi atau perusahaan bersangkutan.

Perihal nilai yang memiliki banyak arti bagi banyak orang, dan membuat lahirnya banyak konsep, tool, dan teknik untuk mengolahnya, pada akhirnya seperti dinyatakan oleh S.S Iyer (2009:36-37) mengharuskan sebuah organisasi untuk menjalankan pendekatan *managing value* secara holistik. Hal ini berarti:

* *discovering ever more effective ways of turning knowledge andtechnology into useful products and services;*
* *creating change and managing change, exploiting every opportunityto create value;*
* *practical values flowing to the user and the customer in the mosteconomical way;*
* *unique product or service of better customer perceived value;*
* *excellence from everyone and everything done;*
* *evolutionary improvement, continuous and continual;*
* *effectiveness in addition to efficiency;*
* *tops in core capabilities in addition to good standards in others;*
* *flexibility in addition to uniqueness;*
* *team work in addition to individual contribution;*
* *team literally dissecting the product to the last element.*
* *collaboration and partnering in addition to cooperation;*
* *cost prevention in addition to cost reduction;*
* *innovating to design, make and deliver value;*
* *helping employees to become more creative;*
* *creating relevant and distinctive differentiation;*
* *reducing time from concept to customer;*
* *applying classic management criterion: price-performance ratio;*
* *each look resulting in benefits, improving bench mark set earlier. preventing making a Rolls Royce product at ford price, or a ford atRolls Royce costs.*
* *total service and one stop facility;*
* *kansei, or in congruence with the community and naturalharmony;*
* *recognising what is of value; creating, building and adding value;and*
* *value in everything made and done.*

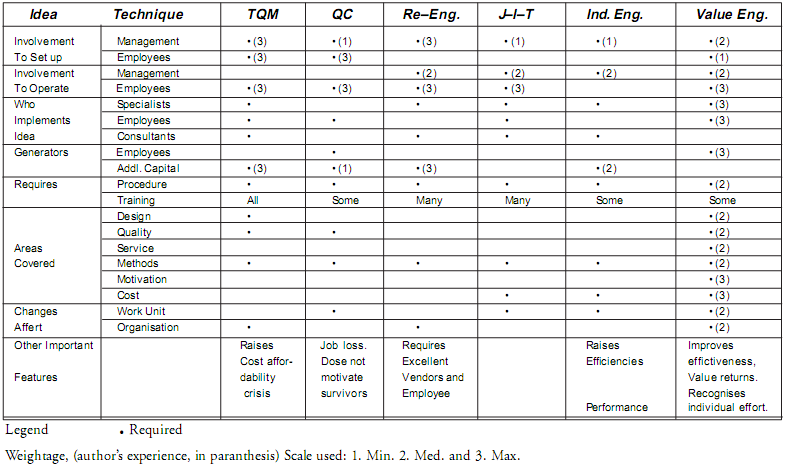
Dalam proses pengelolaan nilai (*managing value*) ini, Iyer menekankan bahwa setiap orang mesti terlibat dan berkomitmen untuk menciptakan, membangun, dan menambah nilai yang ada bagi organisasi. Hal ini dimaksudkan agar pengelolaan nilai menjadi bagian dari fungsi semua elemen yang terlibat dalam gerak manajemen sebuah organisasi. Berikut adalah beberapa langkah yang bisa dilakukan dalam upaya *managing value* tersebut.

*Pertama*, pihak manajemenharus bisa menunjukkan komitmen mereka untuk mengelola nilai (*managing value*) yang terdapat dalam perusahaan. Komitmen ini harus terlihat dalam setiap uraian operasional yang dinyatakan oleh pihak manajemen dalam menjalankan organisasi atau perusahaan. Komitmen pihak manajemen terhadap upaya pengelolaan nilai ini bisa mengambil berbagai bentuk, di antaranya:

* + 1. *Incorporating the managing for value approach throughout the organisation;*
    2. *Integrating it as a supplement and complement to the management techniques already instituted in the company; training and building skills in the technique - initially, all Managers and decision makers, then all key personnel, and lastly, covering every employee;*
    3. *Organising and overseeing value management projects, as a routine; and appraising and appropriately rewarding accomplishments.*
    4. *A prestudy is recommended. Here the senior management can collect and clarify their thinking. It will prevent the Team from chasing every issue they fancy when working on the projects.* (S.S. Iyer, 2009)

*Kedua,* pihak manajemen mesti mengintegrasikan upaya pengelolaan nilai (*managing value*) dengan berbagai teknik manajemen. Berikut adalah beberapa bentuk integrasi yang bisa diambil:

Tabel 2.5: integrasi *Managing Value* dengan *Management Technique*



(Sumber: S.S. Iyer, 2009)

Upaya-upaya pengelolaan nilai berdasarkan tabel tersebut, dengan demikian meliputi: 1) keterlibatan dalam persiapan (*involvement to set up*); 2) keterlibatan dalam operasionalisasi (*involvement to operate*); 3) siapa yang mengimplementasikan gagasan/nilai tersebut (*who implements ideas*); 4) pembangkit (*generator*); 5) kebutuhan (*require*); 6) bidang yang dikelola, meliputi desain, kualitas, pelayanan, metode, motivasi, dan biaya; 7) efek perubahan (changes affect); dan 8) fitur-fitur penting lainnya (*other important features*).

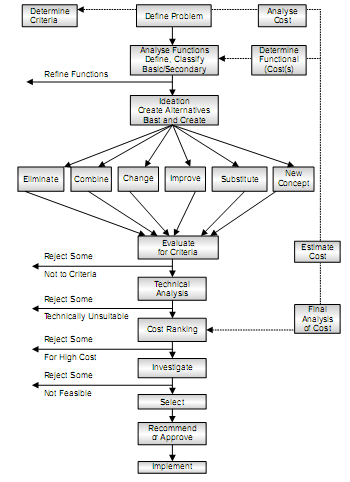
*Ketiga,* pihak manajemen mesti membuat tahapn-tahapan di mana nilai tersebut bekerja. Pengelolaan nilai sendiri merupakan proses yang terus berjalan tanpa henti dan tanpa batas waktu. Ia memerlukan pendekatan terstruktur yang menyatukan berbagai perspektif, seperti terlihat di atas, dan menghasilkan solusi yang lebih baik dari waktu ke waktu atas segenap persoalan yang dihadapi oleh organisasi.

*Keempat*, dalam proses pengelolaan nilai dalam sebuah organisasi atau perusahaan ini, maka terdapat beberapa hal yang harus diperhitungkan sebagai penyebab dari perubahan nilai, dan membawa ekses yang signifikan pada proses pemeliharaan nilai itu sendiri, yakni: 1) *leadership;*2) *corporate culture;* 3) *adaptability;* 4) *government policies;*dan 5)*environment*.

Langkah-langkah inilah yang sekiranya bisa dilakukan oleh organisasi atau perusahaan dalam upaya mereka untuk mengelola nilai-nilai yang mereka miliki sebagai basis bagi gerak dan praktik manajemen yang ada.

Implementasi basis nilai dalam praktik manajemen melalui dua proses yang disebutkan di atas, yakni penciptaan nilai (*value creation*) dan pengelolaan nilai (*value management*), dalam kelanjutannya membutuhkan tahapan-tahapan yang panjang, yang melibatkan berbagai aktivitas manajemen dari penentuan masalah, analisis fungsi, pengkombinasian, eliminasi, perubahan, dan lain sebagainya yang menjadi satu kesatuan upaya implementasi basis nilai dalam praktik manajemen. Berikut adalah bagan bagaimana implementasi basis nilai bagi praktik manajemen tersebut dalam sebuah organisasi:

Bagan 2.9: *Logic of Managing for Value*



(Sumber: S.S. Iyer, 2009)

Satu tahapan paling penting dari itu semua adalah “evaluate for criteria” sebagai tahapan evaluasi atas nilai-nilai yang dikelola oleh organisasi. Tahapan inilah yang menjadi awal bagi proses “pengukuran nilai” (*measuring value*) yang merupakan upaya ketiga dalam menjadikan nilai sebagai basis bagi praktik manajemen setelah *creating value* dan *managing value*.

Seperti halnya aktivitas manajemen secara umum, pengukuran menjadi tolak ukur bagi keberhasilan aktivitas tersebut untuk kemudian dijadikan acuan bagi pengembangan langkah-langkah manajemen berikutnya. Pengukuran nilai pada titik ini berguna untuk mengevaluasi nilai-nilai yang ada, terutama dalam kaitannya dengan pencapaian visi, misi, dan strategi yang dijalankan organisasi atau perusahaan. Adapun langkah-langkah awal dalam melakukan upaya pengukuran nilai (*measuring value*) ini, seperti dijelaskan oleh S.S. Iyer (2009:166) adalah sebagai berikut:

1. Pemilihan item-item pertambahan nilai (*the item for value enhancement is chosen*).
2. Seleksi tim untuk mempelajari nilai-nilai tersebut (*the team for the value study is selected*).
3. Penentuan kriteria untuk pertambahan nilai (*the criteria for value enhancement is decided*).
4. Penentuan masalah (*the problem is defined*).
5. Pengadaan workshop, di mana masalah yang sudah ditentukan tersebut diselesaikan melalui analisis fungsi, penciptaan, valuasi, investigasi, dan pengembangan tahapan-tahapan dari rencana perubahan nilai (*the workshop is held, where the problem is put throughFunction Analysis, Creation, Evaluation, Investigation and Development Phases and writing of the Value Change Plan*).
6. Pemaparan rencana dalam suatu forum diskusi untuk menyetujui atau menolak rancangan tersebut (*the plan is presented, discussed, approved and implemented*).
7. Pengadaan audit (*an audit is done to verify that the expected benefits are realized*).

Pengukuran nilai sendiri sebenarnya bisa dilakukan dengan berbagai macam metode yang sudah ada, seperti EVA (*economic value added*), ROI (*return on investment*), dan lainnya. Namun, metode-metode ini lebih tepat dilakukan untuk mengukur nilai-nilai dalam perspektif peningkatan kesejahteraan *shareholders*. Perspektif *shareholders* sendiri seperti sudah dijelaskan sebelumnya, lebih mementingkan profitabilitas di atas tanggungjawab terhadap para pemegang kepentingan organisasi. Dengan demikian, ukuran keuntungan material berupa laba objektif lebih diutamakan. Hal ini tentu tidak sesuai dengan tujuan semula, di mana penciptaan nilai dan pengelolaan nilaiyang dilakukan pada sebuah organisasi dalam konteks ini, lebih diarahkan pada peningkatan nilai-nilai tanggungjawab organisasi atau perusahaan atas *stakeholders* mereka. Oleh karena itu, metode yang digunakan untuk pengukuran nilai ini tidak bisa semata menggunakan metode yang lebih berorientasi pada profitabilitas, melainkan pada pengukuran *intangible asset* yang memang notabene lebih sulit untuk dilakukan dalam pengukurannya.

Cap Gemini Ernst & Young (CGE&Y) *Center for Business Innovation* dalam hal ini menyatakan metode yang bisa digunakan untuk pengukuran nilai ini adalah dengan menggunakan *Value Creation Index* (VCI). VCI ini tidak digunakan untuk menghitung dampak dari kinerja non-finansial pada nilai pasar, namun juga mengidentifikasi hal-hal *intangibles* yang mengendalikan nilai pada sebuah industri. VCI sendiri bisa ditentukan secara beragam tergantung pada konteks bisnis dan bidang di mana sebuah lembaga atau perusahaan berada dengan skala yang disesuaikan dengan kebutuhan pengukuran nilai dalam organisasi tersebut. Namun, terdapat beberapa jenis kategorikrusial yang biasanyadigunakan sebagai VCI, yakni:

1. Inovasi (*innovation*);
2. Hubungan dengan konsumen (*customer relations*);
3. Kapabilitas atau kemampuan manajemen(*management capabilities*);
4. Aliansi (*alliances*);
5. Teknologi (*technology*);
6. Nilai merek (*brand value*);
7. Hubungan dengan pegawai (*employee relations*);
8. Isu-isu lingkungan dan kelompok (*environmental and community issues*). (CGE&Y, 2004)
   1. **Kajian Penelitian Terdahulu**

Penelitian tentang basis nilai dalam praktek manajemen pada umumnya hanya diarahkan pada kajian tentang nilai secara spesifik yang berkaitan dengan rasio profitabilitas atau nilai-nilai ekonomis (*shareholder value*). Dengan itu pula, maka penelitian tentang nilai dalam praktek manajemen ini adalah penelitian tentang kuantifikasi nilai yang berusaha diukur dengan menggunakan rumus EVA (*economic value added*). Adapun penelitian tentang basis nilai dalam praktik manajemen atau manajemen berbasis nilai yang diarahkan pada eksplorasi tentang bagaimana peran nilai dalam praktik manajemen secara keseluruhan jarang sekali ditemukan. Secara teoritis, apa yang dimaksud penulis dengan peran nilai dalam praktik manajemen ini pada dasarnya berbicara tentang nilai dalam tiga bentuk, yakni: (1) *personal beliefs and culture share,* di mana nilai merupakan sebuah sistem kepercayaan dan basis budaya kerja yang terdapat dalam sebuah organisasi; (2*) value consensus,* nilai-nilai ideal yang diciptakan dan dijadikan pedoman oleh manajemen; dan (3) *value match,*nilai yang diwujudkan dalam bentuk aksi dan putusanmanajemen. Selain itu, berbicara tentang basis nilai untuk manajemen ini secara lebih praktis akan selalu terkait dengan tiga hal, yaitu: (1) penciptaan nilai (*value creation*); (2) pengelolaan nilai (*value management*); dan (3) pengukuran nilai (*value measurement*). Penelitian tentang nilai, meski bisa saja diarahkan pada satu dari tiga hal tersebut, umumnya memang akan lebih mudah jika berkaitan dengan pengukuran, terutama karena sudah terdapat rumus pasti untuk hal tersebut. Akan tetapi, eksplorasi kajian basis nilai yang membahas tentang bagaimana nilai-nilai tersebut diciptakan, dikelola, hingga diukur, akan selalu berkaitan dengan praktik manajemen secara keseluruhan, baik yang berkenaan dengan visi, misi, tujuan perusahaan, kepemimpinan yang dipraktikkan, budaya organisasi yang berlaku, konsep CSR (*corporate social responsibility*) yang dijalankan perusahaan, hingga tentu saja hal-hal lain yang berkaitan dengan bagaimana manajemen bisa melembagakan keyakinan ideal sebagai pedoman bagi organisasi atau perusahaan.

Sejauh ini, penelitian yang diadakan memang lebih terfokus pada salah satu dari tiga hal tersebut, terutama yang berkaitan dengan pengukuran nilai dengan menggunakan konsep dan rumus EVA (*economis value added*). Dengan demikian, penelitian yang serupa dengan apa yang akan dikaji oleh penulis dalam penelitian ini seringkali hanya diarahkan pada kajian tentang nilai secara kuantitatif, baik itu yang berkaitan dengan nilai produk, rasio profitabilitas *shareholder* perusahaan. Adapun penelitian tentang manajemen berbasis nilai yang diarahkan pada kajian tentang nilai-nilai sebagai basis sekaligus tujuan dari manajemen yang tidak melulu berbicara angka dan keuntungan, hampir belum ditemukan, kecuali dalam bentuk pembicaraan yang sudah diarahkan pada kerangka teori yang spesifik juga, seperti bahasan tentang budaya organisasi (*corporate values*), kepemimpinan, pertambahan nilai konsumen, dan lainnya.

Penelitian ini, sejauh yang bisa penulistelusuri, adalah upaya pertama untuk membahas tentang peranan nilai dalam kerangka yang lebih luas dalam kaitannya dengan praktek manajemen. Dengan kata lain, penelitian ini tidak berusaha untuk mengkaji dan membahas persoalan nilai dalam bentuk pertamabahan angka, melainkan menganalisis dan mencermati bagaimana nilai sebagai konsensus kepercayaan dan budaya bisa menjadikan sebuah organisasi atau perusahaan mendapatkan hasil yang lebih maksimal dalam gerak dan prakteknya.

Adapun beberapa jenis kajian tentang basis nilai dalam manajemen yang pernah dilakukan adalah sebagai berikut:

Tabel 2.6: *Daftar PenelitianTerdahulu*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **No.** | **Penelitian Sebelumnya** | **Penelitian VBM di Binus University** |
| 1. | Adam M. Brandenburger and Harbone W. Stuart, Jr., *Competitive Advantage and Value Creation* (Spring, 2004). Penelitian yang dilakukan oleh Brandenburger dan Harbone ini berfokus pada hubungan antara praktik penciptaan nilai (*value creation*) dan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) yang terdapat pada lembaga-lembaga sosial. Persoalan utama yang dingin dijawab adalah bagaimana lembaga publik yang sejatinya bersifat non-profit tersebut mampu terus bertahan di tengah komersialisasi produk dan industri jasa terutama dengan upaya peningkatan kualitas layanan yang dikhususkan pada nilai-nilai kelembagaan sehingga bisa mempengaruhi tingkat pencitraan dan berdampak pada sisi kompetitif lembaga dalam memberikan pelayanan bagi masyarakat. Penelitian ini menyimpulkan bahwa praktik penciptaan nilai melalui peningkatan kualitas jasa ataupun produk akan berdampak pada tingkat keunggulan bersaing lembaga-lembaga sosial. | Penelitian ini membahas bagaimana dampak dari penerapan basis nilai dalam praktek manajemen yang meliputi dua proses utama, yakni: penciptaan nilai (*value creation*) dan pengelolaan nilai (*value management*), terhadap tingkat keunggulan bersaing berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) lembaga pendidikan tinggi. Berdasarkan temuan dan asumsi awal penelitian, diyakini bahwa penerapan basis nilai akan memengaruhi praktik manajemendan segenap elemen yang terlibat di dalamnya, untuk bekerja secara lebih bermakna sekaligus berkualitas. Hal ini dalam kelanjutannya akan berdampak pada tingkat keunggulan bersaing lembaga pendidikan tinggi, khususnya Binus University. |
| 2. | Steve Klapper, *Creating Stakeholder Value in High-School*(Journal of Education, 2009)*.* Penelitian ini dilatarbelakangi olehperkembangan minat orang tua di Amerika Serikat dalam konteks pemilihan lembaga pendidikan yang tepat bagi anak-anak mereka. Citra dan kualitas menjadi pertimbangan utama selain persoalan biaya pendidikan, lokasi, infrastruktur, dan lainnya. Berdasarkan fenomena dan fakta tersebut, maka lembaga pendidikan dituntut untuk menyadari nilai-nilai kelembagaan yang mempengaruhi minat masyarakat, khususnya orang tua anak didik yang menjadi stakeholder lembaga. Penelitian ini menyimpulkan bahwa nilai-nilai stakeholder yang selama ini terabaikan, harus diciptakan, dan menjadi titik fokus manajemen lembaga dalam merancang sistem pendidikannya (*value-based decision making*). | Penelitian ini juga dilatarbelakangi oleh fenomena yang sama, yakni perkembangan minat orang tua dalam memilih lembaga pendidikan yang tepat untuk anaknya, terutama fakta bahwa lembaga pendidikan yang unggul dan memiliki nilai lebih akan menjadi prioritas masyarakat, sehingga persoalan biaya pendidikan sebagai salah satu faktor yang selama ini diyakini memengaruhi pilihan orang tua menjadi tidak signifikan. Selain itu, penelitian ini juga menekankan pentingnya penerapan basis nilai bagi manajemen terutama yang diarahkan pada kepentingan stakeholder lembaga, dan tidak semata pada nilai-nilai shareholder yang lebih bernuansa ekonomis. |
| 3. | Don Creswell, *The Missing Element in Organization; Managing Non-economic Value* (Colorado, Smartorg, 2004). Paper ini merupakan catatan dari penelitian yang dilakukan oleh Don Creswell tentang pentingnya perhatian manajemen sebuah organisasi terhadap nilai-nilai non-ekonomis, terutama yang berhubungan dengan faktor-faktor penunjang keunggulan organisasi seperti, inovasi pimpinan dan karyawan, komunikasi antar lini, keteladanan, dan lainnya. Dalam kajiannya, Don Creswell menyatakan bahwa nilai-nilai tak terlihat (*intangible*) tersebut semestinya dikelola sehingga bisa dijaga kelangsungannya setiap saat sebagai daya penggerak kemajuan organisasi di tengah berbagai macam tantangan perubahan dan tuntutan global yang terus berkembang. Penelitian ini menyimpulkan bahwa setiap elemen organisasi seharusnya ikut bertanggungjawab dan memiliki peran penting dalam menjaga dan mengelola nilai-nilai non-ekonomis sebagai nilai-nilai keunggulan yang penting bagi organisasi. | Kajian utama dalam penelitian ini, khususnya yang terkait dengan peran basis nilai bagi manajemen, lebih dititikberatkan pada nilai-nilai non-ekonomis (*stakeholder value*). Lebih jauhnya lagi, penelitian ini juga menekankan pentingnya proses pengelolaan nilai (*managing for value*) sebagai bagian integral dari manajemen berbasis nilai yang menjadi lokus teoritis penelitian. Dengan demikian terdapat persamaan bahasan tentang signifikansi pengelolaan nilai-nilai non-ekonomis dalam sebuah organisasi, meski penelitian ini dititikberatkan pada lembaga pendidikan tinggi (Binus University). |
| 4. | M. Zainuddin, *Analisis Model Penciptaan Nilai (Value Creation) dengan Mempertimbangkan Perbaikan Proses Bisnis untuk Meningkatkan Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan di Pos Express PT. Pos Indonesia*(Widyatama University, Bandung, 2006). Penelitian berusaha menganalisis upaya penciptaan nilai atau pertambahan nilai baru pada produk/jasa yang lebih cepat, lebih tepat, lebih efisien, lebih bermutu, serta proses bisnis yang terdapat di PT. Pos Indonesia. Terdapat empat dimensi dalam proses bisnis yang dijadikan parameter dalam penelitian ini, yaitu: (1) Kompetensi pegawai; (2) Proses kerja; (3) Pemanfaatan Teknologi; dan (4) Rumusan teknologi. Proses bisnis sendiri dianggap sebagai faktor yang berpengaruh terhadap penciptaan nilai (*value creation*) yang berdampak pada peningkatan keunggulan daya saing berkelanjutan.hasil analisis yang digunakan oleh peneliti menyimpulkan bahwa faktor yang paling dominan dan berkontribusi paling tinggi adalah proses kerja dan rumusan teknologi yang berpengaruh pada pertambahan nilai pada produk/jasa, sehingga mampu membantu PT. Pos Indonesia dalam meningkatkan daya saing dan keunggulannya. | Terdapat dua hal yang sama dengan penelitian di Binus University, yaitu: analisis tentang penciptaan nilai dan dampaknya pada keunggulan daya saing berkelanjutan. Meski dalam penelitian ini model penciptaan nilai tidak menjadi model analisis spesifik, karena ia dijadikan bagian dari tahapan perumusan manajemen berbasis nilai secara utuh. Namun, keduanya sama-sama mengkaji bagaimana dampak dari pertambahan nilai pada lembaga publik terhadap keunggulan daya saing berkelanjutan yang dimiliki oleh lembaga tersebut. |
| 5. | Anders Gustafsson & Michael D. Johnson, *How to Create A Competitive Advantage Through Innovation and Value Management* (University of Michcigan, 2003). Penelitian yang dilakukan oleh Gustafsson dan Johnson ini mengkaji perihal bagaimana menciptakan keunggulan daya saing melalui inovasi dan pengelolaan nilai (*value management*) pada lembaga publik dan privat. Dalam penelitian ini disebutkan bahwa inovasi terkait erat dengan upaya sebuah organisasi dalam mengelola nilai-nilai kreatif mereka, sehingga setiap unsur manajemen tidak lagi bergantung pada keberadaan pimpinan ataupun menunggu stimulus dari lingkungan. Pada titik ini, jika sebuah lembaga atau organisasi mampu mengelola nilai-nilai demi kelangsungan inovasi yang dibutuhkan, maka ia akan mampu meningkatkan keunggulan daya saingnya di tengah persaingan bisnis yang semakin tajam. | Penelitian tentang basis nilai dalam praktik manajemen di Binus University ini juga membahas persoalan bagaimana sebuah organisasi, khususnya lembaga pendidikan tinggi, mampu melakukan pengelolaan nilai (*value management*) dan hubungannya dengan praktek penciptaan nilai sebagai dua tahapan integral dari manajemen berbasis nilai. Dalam penelitian ini, inovasi merupakan salah satu nilai sekaligus upaya yang dibutuhkan dalam kerangka penciptaan nilai di Binus University. Dengan kata lain, terdapat persamaan dan perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Gustafsson dan Johnson, meski perbedaan tersebut hanya terletak pada bahasan tentang inovasi yang dalam penelitian ini dimasukkan pada kerangka penciptaan nilai. Selain itu, kedua penelitian ini juga mengkaji bagaimana meningkatkan keunggulan daya saing sebuah lembaga melalui praktek pengelolaan nilai. |

* 1. **Kerangka Pemikiran**

Praktik manajemen dengan menggunakan nilai-nilai tertentu dalam sebuah organisasi dewasa ini sudah menjadi keharusan. Organisasi dituntut untuk bisa memaksimalkan segenap *intangible assets*-nya, terutama yang berkaitan dengan persoalan nilai-nilai keunggulan, agar ia bisa terus bersaing dalam kompetisi bisnis dan kerja yang semakin sengit. Apa yang tidak tampak yang terdapat dalam sebuah organisasi justru dianggap lebih berharga daripada sekadar deretan angka statistik profit organisasi tersebut. Oleh karena itu, tidak heran jika term “nilai” menjadi “term” penting yang berkembang dalam bidang manajemen.

Manajemen berbasis nilai pada titik ini merupakan suatu pendekatan manajemen yang menekankan pentingnya dua praktik manajemen terkait nilai, yakni: 1) penciptaan nilai (*value creation*) dalam organisasi; dan 2) pengelolaan nilai (*value management*) dalam organisasi. Dengan kata lain, ia berusaha menganalisis bagaimana konsep nilai bisa menjadi basis sekaligus tujuan akhir bagi praktek manajemen yang dijalankan sebuah organisasi atau perusahaan.

Dalam penelitian ini, kerangka pemikiran tentang manajemen berbasis nilai disusun dan diolah dari kondisi aktual yang ada di lembaga pendidikan tinggi, khususnya Binus University, yang menjadikan nilai sebagai pedoman bagi gerak manajemennya. Secara khusus, Binus University, sebagai lembaga pendidikan tinggi, jelas menyadari bahwa lembaganya tidak semata diarahkan untuk kepentingan yang murni berorientasi pada profit sebagaimana perusahaan bisnis. Oleh karena itu, ia perlu menyeimbangkan antara kepentingan ideal pendidikan dan kepentingan bisnis sehingga bisa tetap bertahan di urutan terdepan dalam arena persaingan lembaga pendidikan tinggi. Apa yang dilakukan oleh Binus University dengan mencantumkan empat nilai pedoman manajemen yang diturunkan dari visi dan misi organisasi, bagi penulis merupakan praktik nyata dari manajemen berbasis nilai yang sesungguhnya. Ia tidak sekadar upaya manajemen untuk meraup keuntungan dan pertambahan angka sebesar-besarnya demi kepentingan *shareholder* organisasi, tapi juga sebuah tindakan nyata yang berorientasi pada kepentingan *stakeholder* organisasi yang tidak lagi bisa dirangkum sebatas persoalan profit dan angka.

Nilai-nilai yang dicantumkan dalam kerangka kerja manajemen Binus University tersebut adalah: (1) *Tenacious focus,* adanya komitmen dan keteguhan dalam upaya untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan; (2) *Freedom to innovate,* adanya kebebasan berkreasi, berinovasi, dan tentu saja berorientasi pada spirit kesuksesan; (3) *Farsighted,* berbagi pandangan, mengambil tindakan yang diperlukan dalam melihat peluang di depan; (4) *Embrace diversity,* merayakan perbedaan dan keragaman dalam konteks kesuksesan bersama.

Penelitian ini, dengan demikian berupaya menjajaki bagaimana nilai-nilai tersebut diciptakan atau dibentuk, dilembagakan dan dikelola, lantas diwujudkan dalam tindakan dan hasil yang selaras dan sinergis dengan visi, misi, dan tujuan dari Binus University sebagai lembaga pendidikan tinggi. Secara lebih mendetail, penelitian ini berupaya untuk menganalisis bagaimana nilai yang pada awalnya merupakan asumsi, pengetahuan, kepercayaan individu (*personal beliefs*), dan budaya yang ada (*culture; common values and beliefs*), diangkat dan dijadikan konsensus tentang ideal cita organisasi, dilembagakan dalam aturan, tindakan, putusan atau kebijakan yang dijalankan, dikelola dalam bentuk internalisasi nilai pada orang, strategi, dan sistem, lalu dievaluasi dengan mengacu pada kinerja yang dicapai, serta nilai-nilai keunggulan lembaga dan lulusan sebagai hasil sekaligus tujuan yang diharapkan.

Dengan demikian, nilai dalam praktek manajemen yang akan diteliti ini, tidak sebatas nilai sebagai landasan dan pedoman bagi gerak dan praktek manajemen, tapi juga hasil dan tujuan yang diharapkan. Dalam konteks Binus University, manajemen berbasis nilai ini adalah sebutan untuk segenap praktek manajemen yang menjadikan nilai sebagai basis sekaligus *result* yang ingin dicapai. Dalam bagan:

Bagan 2.10: *Kerangka Berpikir Penelitian*

Nilai-nilai dan kepercayaan individu (*personal values and beliefs*)

budaya sebagai nilai dan kepercayaan yang berlaku (*culture as common values and beliefs*)

Konsensus nilai sebagai ideal cita organisasi

Aturan, tindakan dan putusan/kebijakan (*rules,actions, and decisions*)

Internalisasi nilai pada orang, strategi dan sistem (*values internalization*)

Kinerja lembaga dan orang (*performance*)

Keunggulan bersaing berkelanjutan (*sustainable competitive advantages*)

Penciptaan nilai (*value creation*)

Pengelolaan nilai (*value management*)

* 1. **Proposisi Studi**

Dalam menghubungkan data-data yang diperoleh dengan kondisi dilapangan yang sebenarnya dan didapat dari informasi-informasi yang relevan dalam mendukung penelitian ini, proposisi menjadikan sebuah batasan penelitian yang artinya dapat dijadikan pemilahan antara data yang relevan dengan data yang tidak relevan, kemungkinan besar akan doperoleh oleh peneliti dari hasil pengumpulan data.

Adapun proposisi yang dimunculkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Nilai memegang peranan penting dalam praktik manajemen yang dijalankan oleh Binus University.
2. Penciptaan nilai (*value creation*) merupakan proses awal dalam praktik manajemen berbasis nilai yang terdapat di Binus University.
3. Pengelolaan nilai (*value management*) adalah upaya untuk memelihara, menjaga, dan melembagakan nilai sebagai cita ideal dan pedoman bagi praktik manajemen di Binus University.
4. Manajemen berbasis nilai memiliki dampak yang besar terhadap tingkat keunggulan bersaing berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) Binus University.