



**ORGANISASI MANAJEMEN PERUSAHAAN INDUSTRI  
(TKT 208)**

**MODUL PERTEMUAN 1  
PENDAHULUAN MANAJEMEN**

**DISUSUN OLEH  
Ir. Dicky Gumilang, MSc.**

# 1 PENDAHULUAN MANAJEMEN

## 1.1 Mengelola waktu ABC

Apakah kamu sibuk? Apakah kamu tampaknya selalu memiliki banyak hal untuk dilakukan dan tampaknya tidak pernah menyelesaikannya, atau selesai tepat waktu, atau apakah hal-hal dilakukan pada menit terakhir di bawah banyak tekanan dan stres? Jika Kamu menyukai kebanyakan orang, jawaban untuk pertanyaan ini adalah YA! Yah, mungkin dalam buku teks manajemen kita perlu melakukan sesuatu tentang itu dengan berfokus pada satu aspek manajemen yang bisa sangat berguna bagi Kamu. . . MANAJEMEN WAKTU! Waktu adalah sumber daya yang unik dan salah satu sumber daya Kamu yang paling berharga. Waktu juga merupakan sumber daya yang terbatas. Pertama, jika sia-sia, itu tidak akan pernah bisa diganti. Orang berbicara tentang menghemat waktu, tetapi waktu sebenarnya tidak pernah bisa dihemat. Kedua, tidak seperti sumber daya seperti uang atau bakat, yang didistribusikan secara tidak merata di dunia, waktu adalah sumber daya dengan peluang yang sama. Masing-masing dari kita mendapatkan jumlah waktu yang persis sama: 24 jam per hari atau 168 jam setiap minggu. Tetapi seperti yang telah Kamu amati, beberapa orang jauh lebih efisien dalam menggunakan jatah mereka. Bukan hal yang aneh untuk mendengar orang lain mengatakan bahwa mereka membutuhkan jam tambahan untuk menyelesaikan semuanya, tetapi itu hanyalah angan-angan. Berkomitmen untuk meningkatkan kemampuan Kamu mengelola 168 jam itu sehingga Kamu bisa lebih efisien dan efektif — dalam karier dan kehidupan pribadi Kamu! Berikut adalah beberapa saran untuk membantu Kamu menggunakan waktu Kamu dengan lebih baik:

1. Buat dan simpan daftar semua tujuan Kamu saat ini, yang akan datang, dan rutin. Ketahui apa yang perlu dilakukan setiap hari, mingguan, dan bulanan.
2. Beri peringkat tujuan Kamu sesuai dengan kepentingannya. Tidak semua tujuan sama pentingnya. Mengingat keterbatasan waktu Kamu, Kamu ingin memastikan Kamu memberikan prioritas tertinggi untuk tujuan yang paling penting.
3. Sebutkan kegiatan / tugas yang diperlukan untuk mencapai tujuan Kamu. Tindakan spesifik apa yang perlu Kamu ambil untuk mencapai tujuan Kamu?
4. Bagi kegiatan ini ke dalam kategori menggunakan klasifikasi A, B, dan C. A penting DAN mendesak. B penting ATAU mendesak, tetapi tidak keduanya. C bersifat rutin — tidak penting atau mendesak, tetapi masih perlu dilakukan.
5. Jadwalkan kegiatan / tugas Kamu sesuai dengan prioritas yang telah Kamu tetapkan. Persiapkan rencana harian. Setiap pagi, atau di akhir hari kerja sebelumnya, buatlah daftar lima atau lebih hal terpenting yang ingin Kamu lakukan untuk hari itu. Kemudian tetapkan prioritas untuk kegiatan yang terdaftar berdasarkan kepentingan dan urgensi.
6. Rencanakan daftar tugas Kamu setiap hari sehingga mencakup campuran kegiatan / tugas A, B, dan C. Dan yang terbaik adalah menyebar tiga jenis tugas sepanjang hari Kamu sehingga Kamu tidak menyatukan semua tugas yang menuntut. Juga, bersikap realistis tentang apa yang dapat Kamu capai dalam periode waktu tertentu.
7. Ketahuilah bahwa teknologi membuatnya terlalu mudah untuk tetap terhubung. Pikirkan sejenak berapa banyak panggilan telepon, email, teks, posting di media sosial, dan pengunjung tak terjadwal yang Kamu terima pada hari-hari biasa. Beberapa sangat penting untuk tugas-tugas yang dihadapi, sementara yang lain adalah gangguan yang tidak memerlukan perhatian segera. Prioritaskan pentingnya informasi ini.

8. Sadarilah bahwa prioritas dapat berubah ketika hari atau minggu Kamu dimulai. Informasi baru dapat mengubah kepentingan atau urgensi tugas. Ketika Kamu mendapatkan informasi baru, periksa kembali daftar prioritas Anda dan tanggapilah dengan tepat.

9. Ingatlah bahwa tujuan Anda adalah mengelola pekerjaan yang dilakukan seefisien dan seefektif mungkin. Ini bukan untuk menjadi ahli dalam membuat daftar yang harus dilakukan. Temukan yang terbaik untuk Anda dan gunakan!

Manajer mungkin bukan siapa atau apa yang Anda harapkan! Usia manajer dapat berkisar dari 18 hingga 80+. Mereka menjalankan perusahaan besar, bisnis menengah, dan perusahaan baru. Mereka juga ditemukan di departemen pemerintah, rumah sakit, agensi nirlaba, museum, sekolah, dan bahkan organisasi bukan yang tradisional seperti kampanye politik dan tur musik. Manajer juga dapat ditemukan melakukan pekerjaan manajerial di setiap negara di dunia. Selain itu, beberapa manajer adalah manajer tingkat atas sementara yang lain adalah manajer lini pertama. Dan hari ini, para manajer kemungkinan besar adalah wanita seperti halnya pria; Namun, jumlah perempuan di manajer tingkat posisi atas tetap rendah — hanya 24 (4%) wanita yang menjadi CEO perusahaan Fortune 500 pada tahun 2014. Demikian pula, hanya 20 (4%) yang merupakan minoritas. Bahkan dalam peran kepemimpinan pemerintah, wanita jauh lebih sedikit dari jumlah pria di Senat AS dan Dewan Perwakilan Rakyat, mewakili sekitar 20 persen dari total pejabat terpilih ini. Tetapi di mana pun manajer ditemukan atau apa pun jenis kelamin atau rasnya, manajer memiliki pekerjaan yang menarik dan menantang!

## **1.2 Siapa yang disebut manajer**

Dulu cukup sederhana untuk mendefinisikan siapa manajer: Mereka adalah anggota organisasi yang mengatakan kepada orang lain apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya. Mudah untuk membedakan manajer dari karyawan non-manajerial. Sekarang, tidak sesederhana itu. Di banyak organisasi, sifat pekerjaan yang berubah telah mengaburkan perbedaan antara manajer dan karyawan non-manajerial. Banyak pekerjaan non-manajerial tradisional sekarang termasuk kegiatan manajerial. Sebagai contoh, perusahaan game Valve tidak memberikan jabatan, dan hanya ada sedikit pengawasan formal. Hampir setiap karyawan bebas untuk memulai proyek selama karyawan mendapatkan dana dan membentuk tim proyek. Atau pertimbangkan organisasi seperti Morning Star, pengolah tomat terbesar di dunia, di mana tidak ada karyawan yang disebut manajer — hanya 400 karyawan penuh waktu yang melakukan apa yang perlu dilakukan dan yang bersama-sama "mengelola" masalah seperti tanggung jawab pekerjaan, keputusan kompensasi, dan keputusan anggaran. Kedengarannya gila, bukan? Tapi itu berhasil — untuk organisasi ini.

Jadi, bagaimana kita mendefinisikan siapa manajer? Seorang manajer adalah seseorang yang mengoordinasi dan mengawasi pekerjaan orang lain sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Pekerjaan seorang manajer bukan tentang pencapaian pribadi — ini tentang membantu orang lain melakukan pekerjaan mereka. Itu mungkin berarti mengoordinasikan pekerjaan kelompok departemen, atau itu mungkin berarti mengawasi satu orang. Ini dapat melibatkan koordinasi kegiatan kerja tim dengan orang-orang dari departemen yang berbeda atau bahkan orang di luar organisasi seperti karyawan sementara atau individu yang bekerja untuk pemasok organisasi. Perlu

diingat bahwa manajer juga mungkin memiliki tugas kerja yang tidak terkait dengan mengoordinasi dan mengawasi pekerjaan orang lain. Misalnya, pengawas klaim asuransi dapat memproses klaim selain mengoordinasikan kegiatan kerja dari pegawai klaim lainnya.

Bagaimana para manajer dapat diklasifikasikan dalam organisasi? Dalam organisasi yang terstruktur secara tradisional (sering digambarkan sebagai piramida karena lebih banyak karyawan berada pada level organisasi yang lebih rendah daripada level organisasi atas), manajer dapat diklasifikasikan sebagai lini pertama, menengah, atau atas. (Lihat Gambar 1-1.) Pada level manajemen terendah, manajer lini pertama (atau garis depan) mengelola pekerjaan karyawan non-manajerial yang biasanya terlibat dalam memproduksi produk organisasi atau melayani pelanggan organisasi. Manajer ini sering memiliki jabatan seperti pengawas atau bahkan manajer shift, manajer distrik, manajer departemen, atau manajer kantor. Manajer menengah mengelola pekerjaan manajer lini pertama dan dapat ditemukan di antara level terendah dan puncak organisasi. Mereka mungkin memiliki jabatan seperti manajer regional, pemimpin proyek, manajer toko, atau manajer divisi. Manajer menengah terutama bertanggung jawab untuk mengubah strategi perusahaan menjadi tindakan. Di tingkat atas organisasi adalah manajer puncak, yang bertanggung jawab untuk membuat keputusan di seluruh organisasi dan menetapkan rencana dan tujuan yang mempengaruhi seluruh organisasi. Individu-individu ini biasanya memiliki jabatan seperti wakil presiden eksekutif, presiden, direktur pelaksana, kepala operasi, pejabat kepala eksekutif.

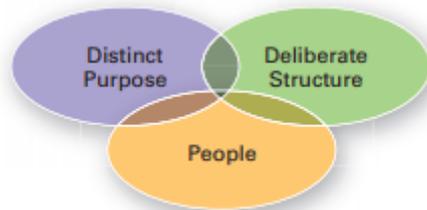


Gambar 1.1 Tingkatan Manager

Namun, tidak semua organisasi disusun untuk menyelesaikan pekerjaan dengan menggunakan bentuk piramid tradisional. Beberapa organisasi, misalnya, lebih longgar dikonfigurasi, dengan pekerjaan yang dilakukan oleh tim karyawan yang selalu berubah yang pindah dari satu proyek ke proyek lain ketika tuntutan pekerjaan muncul. Misalnya, di fasilitas General Cable Corporation di Moose Jaw, Saskatchewan, Kanada, tanggung jawab manajerial ditanggung bersama oleh manajer dan anggota tim. Sebagian besar karyawan di Moose Jaw dilatih secara silang dan banyak keahlian. Dalam satu shift, seorang karyawan dapat menjadi pemimpin tim, operator peralatan, teknisi perawatan, inspektur kualitas, atau perencana perbaikan. Meskipun tidak mudah untuk mengatakan siapa manajer di organisasi ini, kita tahu bahwa seseorang harus memenuhi peran itu — yaitu, seseorang harus mengoordinasikan dan mengawasi pekerjaan orang lain, bahkan jika "seseorang" itu berubah ketika tugas atau proyek pekerjaan berubah atau bahwa "seseorang" tidak serta merta memiliki jabatan manajer.

### 1.3 Di mana Manajer Bekerja?

Jelas bahwa manajer bekerja di organisasi. Tapi apa itu organisasi? Ini adalah pengaturan yang disengaja orang untuk mencapai beberapa tujuan tertentu. Perguruan tinggi atau universitas Anda adalah sebuah organisasi; begitu pula persaudaraan dan perkumpulan mahasiswa, departemen pemerintah, gereja, Google, toko kelontong tetangga Anda, United Way, tim baseball St. Louis Cardinals, dan Mayo Clinic. Semua dianggap organisasi dan memiliki tiga karakteristik umum. (Lihat Gambar 1-2.)



Gambar 1.2 Karakteristik Organisasi

Pertama, organisasi memiliki tujuan berbeda yang biasanya dinyatakan melalui tujuan yang ingin dicapai organisasi. Kedua, setiap organisasi terdiri dari orang-orang. Dibutuhkan orang untuk melakukan pekerjaan yang diperlukan bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. Ketiga, semua organisasi mengembangkan struktur yang dibuat di dalam anggota mana yang melakukan pekerjaan mereka. Struktur itu mungkin terbuka dan fleksibel, tanpa tugas pekerjaan khusus atau kepatuhan ketat terhadap pengaturan pekerjaan eksplisit. Misalnya, sebagian besar proyek besar di Google (pada suatu saat, ratusan proyek sedang berjalan secara bersamaan) ditangani oleh tim karyawan kecil dan terfokus yang dibentuk dalam pekerjaan instan dan lengkap dengan cepat. Atau strukturnya mungkin lebih tradisional — seperti Procter & Gamble atau General Electric atau perusahaan besar apa pun — dengan aturan, peraturan, uraian tugas yang jelas, dan beberapa anggota yang diidentifikasi sebagai "bos" yang memiliki wewenang atas anggota lain. Di militer, ada hierarki yang jelas. Di Angkatan Udara A.S., Jenderal Angkatan Udara adalah pejabat berpangkat tertinggi dan Letnan Dua adalah pejabat peringkat terendah. Di antara keduanya ada sembilan jajaran petinggi.

Banyak organisasi saat ini lebih terstruktur seperti Google, dengan pengaturan kerja yang fleksibel, tim kerja karyawan, sistem komunikasi terbuka, dan aliansi pemasok. Dalam organisasi ini, pekerjaan didefinisikan dalam hal tugas yang harus dilakukan. Dan hari kerja tidak memiliki batasan waktu karena pekerjaan dapat — dan — dilakukan di mana saja, kapan saja. Namun, apa pun jenis pendekatan yang digunakan organisasi, diperlukan beberapa struktur yang disengaja agar pekerjaan dapat dilakukan, dengan manajer mengawasi dan mengoordinasikan pekerjaan itu.

### 1.4 Mengapa manajer penting?

Apa yang bisa dilakukan bos hebat?

- Menginspirasi Anda secara profesional dan pribadi
- Berikan energi kepada Anda dan rekan kerja Anda untuk mencapai hal-hal bersama yang tidak dapat Anda lakukan sendiri

- Memberikan pelatihan dan bimbingan dengan masalah
- Memberikan umpan balik kepada Anda tentang apa yang Anda lakukan
- Membantu Anda meningkatkan kinerja
- Selalu memberi tahu Anda tentang perubahan organisasi
- Ubah hidupmu

Jika Anda pernah bekerja dengan manajer seperti ini, anggap diri Anda beruntung. Manajer seperti itu dapat membuat bekerja lebih menyenangkan dan produktif. Namun, bahkan manajer yang tidak hidup sesuai dengan cita-cita dan harapan yang tinggi seperti itu penting bagi organisasi. Mengapa? Mari kita lihat tiga alasan.

Alasan pertama mengapa manajer penting adalah karena organisasi membutuhkan keterampilan dan kemampuan manajerial mereka lebih dari sebelumnya dalam masa yang tidak pasti, kompleks, dan tidak menentu. Saat organisasi menghadapi tantangan hari ini - dinamika tenaga kerja yang berubah, iklim ekonomi di seluruh dunia, teknologi yang berubah, globalisasi yang terus meningkat, dan sebagainya - manajer memainkan peran penting dalam mengidentifikasi masalah kritis dan menyusun respons. Misalnya, BlackBerry Limited memperkenalkan perangkat lunak untuk mobil otonom. Perangkat lunak akan memungkinkan mobil untuk berkomunikasi satu sama lain untuk mencegah tabrakan dan meningkatkan arus lalu lintas. Tim ilmuwan dan insinyur berbakat menciptakan perangkat keras dan perangkat lunak untuk memungkinkan hal ini. Tetapi dibutuhkan lebih dari itu untuk menjadi sukses. Harus ada fokus pada potensi komersial. Misalnya, Virgin Galactic dan Xcor Aerospace sedang berupaya menciptakan industri baru — wisata ruang angkasa untuk warga sipil. Perusahaan-perusahaan ini memiliki teknologi dan pengetahuan ilmiah dan sumber daya untuk mewujudkannya; namun demikian tarif untuk penerbangan suborbital di sekitar Bumi diperkirakan sekitar \$ 100.000 per penumpang. Kebanyakan orang tidak akan memiliki dana untuk pilihan ini. Itu sebabnya, di balik layar, Anda juga menentukan tim manajer yang meneliti ide-ide dan fokus pada pertanyaan: Apakah ada pasar yang berkelanjutan? Para manajer ini menyadari apa yang penting untuk kesuksesan.

Alasan lain mengapa manajer penting bagi organisasi adalah karena mereka sangat penting untuk menyelesaikan sesuatu. Misalnya, AT&T memiliki sekitar 6.750 manajer umum yang mengelola pekerjaan ribuan karyawan garis depan. Manajer-manajer ini menangani semua jenis masalah ketika berbagai tugas perusahaan dilakukan. Mereka menciptakan dan mengoordinasikan lingkungan tempat kerja dan sistem kerja sehingga orang lain dapat melakukan tugas-tugas itu. Atau, jika pekerjaan tidak selesai atau tidak dilakukan sebagaimana mestinya, mereka adalah orang-orang yang mencari tahu mengapa dan mengembalikan semuanya ke jalurnya. Dan para manajer ini adalah pemain kunci dalam memimpin perusahaan ke masa depan.

Akhirnya, manajer penting bagi organisasi! Bagaimana kita tahu itu? Organisasi Gallup, yang telah mensurvei jutaan karyawan dan puluhan ribu manajer, telah menemukan bahwa satu-satunya variabel terpenting dalam produktivitas dan loyalitas karyawan bukanlah gaji atau tunjangan atau lingkungan kerja — melainkan kualitas

hubungan antara karyawan dan pengawas langsung. Selain itu, perusahaan konsultan global Towers Watson menemukan bahwa cara perusahaan mengelola dan melibatkan orang-orangnya dapat secara signifikan memengaruhi kinerja keuangannya. Perusahaan yang mempekerjakan manajer berdasarkan talenta menyadari peningkatan 48 persen dalam profitabilitas, peningkatan 22 persen dalam produktivitas, peningkatan 30 persen dalam nilai keterlibatan karyawan, peningkatan 17 persen dalam nilai keterlibatan pelanggan, dan penurunan omset 19 persen. Itu menakutkan mengingat studi lain oleh Organisasi Gallup menemukan bahwa kepemimpinan adalah pengaruh tunggal terbesar pada keterlibatan karyawan. Dalam studi lain yang dilakukan oleh para peneliti yang berbeda, 44 persen responden mengatakan atasan mereka sangat meningkatkan keterlibatan. Namun, dalam studi yang sama ini, 41 persen responden juga mengatakan atasan mereka sangat mengurangi keterlibatan. Dan, studi yang berbeda dari kinerja organisasi menemukan bahwa kemampuan manajerial penting dalam menciptakan nilai organisasi. Jadi, seperti yang Anda lihat, manajer dapat dan memang memiliki dampak — positif dan negatif. Apa yang bisa kita simpulkan dari laporan semacam itu? Manajer itu penting — dan mereka memang penting!

### **1.5 Apa yang dilakukan manajer?**

Secara sederhana, manajemen adalah apa yang manajer lakukan. Tapi pernyataan sederhana itu tidak banyak memberi tahu kita, bukan? Mari kita lihat terlebih dahulu apa itu manajemen sebelum membahas lebih spesifik apa yang manajer lakukan.

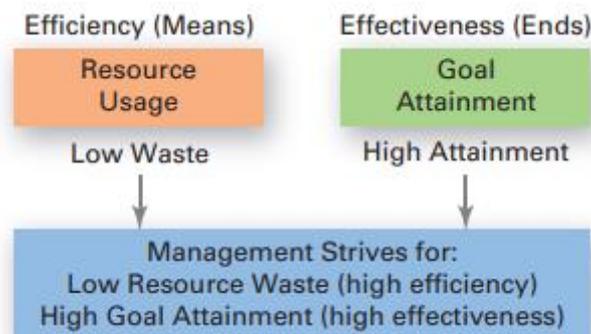
Manajemen melibatkan koordinasi dan pengawasan kegiatan kerja orang lain sehingga kegiatan mereka diselesaikan dengan efisien dan efektif. Kita sudah tahu bahwa mengoordinasi dan mengawasi pekerjaan orang lain adalah yang membedakan posisi manajerial dari yang non-manajerial. Namun, ini tidak berarti bahwa manajer atau karyawan mereka dapat melakukan apa yang mereka inginkan kapan saja, di mana saja, atau dengan cara apa pun. Sebaliknya, manajemen melibatkan memastikan bahwa kegiatan kerja diselesaikan secara efisien dan efektif oleh orang-orang yang bertanggung jawab untuk melakukannya, atau setidaknya itulah yang seharusnya dilakukan oleh para manajer.

Efisiensi mengacu pada mendapatkan output terbanyak dari jumlah input paling sedikit atau sumber daya. Manajer menangani sumber daya yang langka — termasuk orang, uang, dan peralatan — dan ingin menggunakan sumber daya itu secara efisien. Efisiensi sering disebut sebagai "melakukan hal-hal dengan benar," yaitu, tidak membuang-buang sumber daya. Misalnya, Southwest Airlines telah mencapai efisiensi operasi melalui berbagai praktik, yang meliputi penggunaan satu model pesawat (Boeing 737) di seluruh armadanya. Menggunakan satu model menyederhanakan penjadwalan, operasi, dan pemeliharaan penerbangan, dan biaya pelatihan untuk pilot, awak darat, dan mekanik lebih rendah karena hanya ada satu pesawat untuk belajar. Praktik kerja yang efisien ini terbayar, karena Southwest telah menghasilkan keuntungan selama 42 tahun berturut-turut!

Namun, itu tidak cukup hanya untuk menjadi efisien. Manajemen juga memperhatikan efektivitas karyawan. Efektivitas sering digambarkan sebagai "melakukan hal-hal yang benar," yaitu, melakukan aktivitas kerja yang akan menghasilkan pencapaian tujuan. Selain efisien, misi Southwest Airlines adalah "pengabdian kepada Layanan Pelanggan dengan kualitas terbaik yang disampaikan

dengan rasa hangat, ramah, kebanggaan individu, dan Semangat Perusahaan.” Dua dari banyak alasan yang dikutip untuk keefektifan maskapai penerbangan adalah mengizinkan dua tas (kopor) diperiksa dengan gratis dan mengizinkan perubahan rencana perjalanan tanpa dikenakan penalti. Sedangkan efisiensi berkaitan dengan cara menyelesaikan sesuatu, efektivitas berkaitan dengan tujuan, atau pencapaian tujuan organisasi (lihat Gambar 1-3).

Dalam organisasi yang sukses, efisiensi tinggi dan efektivitas tinggi biasanya berjalan seiring. Manajemen yang buruk (yang mengarah pada kinerja yang buruk) biasanya melibatkan menjadi tidak efisien dan tidak efektif atau efektif tetapi tidak efisien.



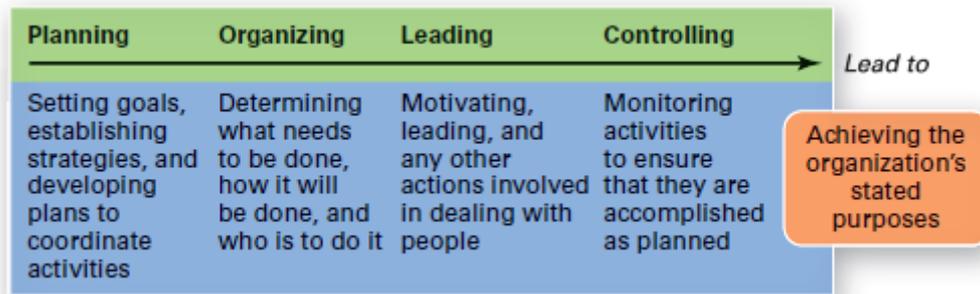
Gambar 1.3 Efisiensi dan efektifitas dalam manajemen

Sekarang mari kita melihat lebih rinci apa yang dilakukan manajer. Menjelaskan apa yang dilakukan manajer tidak mudah. Sama seperti tidak ada dua organisasi yang sama, tidak ada pekerjaan dua manajer yang sama. Meskipun demikian, peneliti manajemen telah mengembangkan tiga pendekatan untuk menggambarkan apa yang dilakukan manajer: fungsi, peran, dan keterampilan.

#### *Fungsi manajemen*

Menurut pendekatan fungsi, manajer melakukan kegiatan atau fungsi tertentu karena mereka secara efisien dan efektif mengoordinasikan pekerjaan orang lain. Apa fungsi-fungsi ini? Henri Fayol, seorang pengusaha Prancis di awal abad kedua puluh, menyarankan agar semua manajer melakukan lima fungsi: perencanaan, pengorganisasian, penguasaan, koordinasi, dan pengendalian. Hari ini, kami menggunakan empat fungsi untuk menggambarkan pekerjaan manajer: perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan (lihat Gambar 1.4).

Jika Anda tidak memiliki tujuan tertentu dalam pikiran, maka jalan apa pun akan dilakukan. Namun, jika Anda memiliki tempat tertentu yang ingin Anda kunjungi, Anda harus merencanakan cara terbaik untuk sampai ke sana. Karena organisasi ada untuk mencapai beberapa tujuan tertentu, seseorang harus menentukan tujuan itu dan sarana untuk pencapaiannya. Manajer adalah seseorang itu. Ketika manajer terlibat dalam perencanaan, mereka menetapkan tujuan, menetapkan strategi untuk mencapai tujuan tersebut, dan mengembangkan rencana untuk mengintegrasikan dan mengoordinasikan kegiatan.



Gambar 1.4 Empat fungsi manajemen

Manajer juga bertanggung jawab untuk mengatur dan menyusun pekerjaan yang dilakukan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Kami menyebutnya pengorganisasian fungsi ini. Ketika manajer mengatur, mereka menentukan tugas apa yang harus dilakukan, siapa yang harus melakukannya, bagaimana tugas yang harus dikelompokkan, siapa yang melapor kepada siapa, dan di mana keputusan harus dibuat.

Setiap organisasi memiliki orang, dan tugas manajer adalah bekerja melalui orang untuk mencapai tujuan. Ini adalah fungsi utama. Ketika manajer memotivasi bawahan, membantu menyelesaikan konflik kelompok kerja, memengaruhi individu atau tim saat mereka bekerja, memilih saluran komunikasi yang paling efektif, atau berurusan dengan cara apa pun dengan masalah perilaku karyawan, mereka memimpin

Fungsi manajemen akhir adalah mengendalikan. Setelah tujuan dan rencana ditetapkan (perencanaan), tugas dan pengaturan struktural dilakukan (pengorganisasian), dan orang-orang dipekerjakan, dilatih, dan dimotivasi (memimpin), harus ada evaluasi apakah semuanya berjalan sesuai rencana. Untuk memastikan tujuan terpenuhi dan pekerjaan dilakukan sebagaimana mestinya, manajer memantau dan mengevaluasi kinerja. Kinerja aktual dibandingkan dengan tujuan yang ditetapkan. Jika tujuan itu tidak tercapai, itu adalah tugas manajer untuk mendapatkan pekerjaan kembali ke jalurnya. Proses pemantauan, perbandingan, dan koreksi ini adalah fungsi kontrol.

Seberapa baik pendekatan fungsi menggambarkan apa yang dilakukan manajer? Apakah manajer selalu merencanakan, mengatur, memimpin, dan kemudian mengendalikan? Belum tentu. Apa yang dilakukan seorang manajer mungkin tidak selalu terjadi dalam urutan ini. Namun, terlepas dari urutan di mana fungsi-fungsi ini dilakukan, manajer melakukan perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan saat mereka mengelola.

### 1.6 Peran manajerial Mintzberg

Henry Mintzberg, seorang peneliti manajemen terkenal, mempelajari manajer secara aktual di tempat kerja. Dalam studi komprehensif pertamanya, Mintzberg menyimpulkan bahwa apa yang dilakukan manajer paling baik digambarkan dengan melihat peran manajerial yang mereka lakukan di tempat kerja. Istilah peran manajerial mengacu pada tindakan atau perilaku spesifik yang diharapkan dan ditunjukkan oleh manajer.

Ketika menggambarkan apa yang manajer lakukan dari perspektif peran, kita tidak melihat orang tertentu saja, tetapi pada harapan dan tanggung jawab yang terkait dengan orang tersebut dalam peran itu — peran manajer. Seperti yang ditunjukkan dalam Gambar 1.5, 10 peran ini dikelompokkan di sekitar hubungan antarpribadi, transfer informasi, dan pengambilan keputusan.



Gambar 1.5 Peran manajerial Mintzberg

Peran interpersonal melibatkan orang (bawahan dan orang-orang di luar organisasi) dan tugas-tugas seremonial dan simbolik lainnya. Tiga peran interpersonal termasuk tokoh, pemimpin, dan penghubung. Peran informasi melibatkan pengumpulan, penerimaan, dan penyebaran informasi. Tiga peran informasi termasuk monitor, penyebar, dan juru bicara. Akhirnya, peran keputusan melibatkan pengambilan keputusan atau pilihan dan termasuk pengusaha, penanganan gangguan, pengalokasi sumber daya, dan negosiator. Ketika manajer melakukan peran-peran ini, Mintzberg mengusulkan bahwa kegiatan mereka termasuk refleksi (berpikir) dan tindakan (melakukan).

Sejumlah penelitian lanjutan telah menguji validitas kategori peran Mintzberg, dan bukti umumnya mendukung gagasan bahwa manajer — terlepas dari jenis organisasi atau level dalam organisasi — melakukan peran yang sama. Namun, penekanan yang diberikan manajer pada berbagai peran tampaknya berubah dengan tingkat organisasi. Di tingkat organisasi yang lebih tinggi, peran penyebar, tokoh, negosiator, penghubung, dan juru bicara lebih penting; sementara peran pemimpin (sebagaimana didefinisikan oleh Mintzberg) lebih penting bagi manajer tingkat bawah daripada bagi manajer tingkat menengah atau atas.

Jadi pendekatan mana yang lebih baik, fungsi manajerial atau proposisi Mintzberg? Meskipun masing-masing melakukan pekerjaan dengan baik untuk menggambarkan apa yang manajer lakukan, pendekatan fungsi tampaknya masih menjadi cara yang umum diterima untuk menggambarkan pekerjaan manajer. "Fungsi klasik menyediakan metode klasifikasi yang jelas dan terpisah ribuan aktivitas yang dilakukan manajer dan teknik yang mereka gunakan dalam hal fungsi yang mereka lakukan untuk pencapaian tujuan. " Namun, pendekatan peran Mintzberg dan model pengelolaan tambahan memberi kami wawasan lain tentang pekerjaan manajer.

### **1.7 Keterampilan Manajemen**

UPS adalah perusahaan yang memahami pentingnya keterampilan manajemen. Pengawas jalan baru perusahaan dibenamkan dalam orientasi manajer baru di mana mereka mempelajari orang dan keterampilan manajemen waktu. Perusahaan memulai program pelatihan keterampilan di luar kantor selama delapan hari yang intensif bagi para manajer lini pertama sebagai cara untuk meningkatkan operasinya. Apa yang telah dipelajari pengawas dari pelatihan keterampilan? Beberapa hal yang mereka sebut pembelajaran adalah bagaimana berkomunikasi dengan lebih efektif dan informasi penting tentang kepatuhan keselamatan dan praktik ketenagakerjaan.

Jenis keterampilan apa yang dibutuhkan manajer? Robert L. Katz mengusulkan bahwa manajer memerlukan tiga keterampilan penting dalam mengelola: teknis, manusia, dan konseptual. (Gambar 1.6 menunjukkan hubungan keterampilan ini dengan tingkat manajerial.) Keterampilan teknis adalah pengetahuan khusus dan teknik yang diperlukan untuk melakukan tugas pekerjaan dengan cakup. Keterampilan ini cenderung lebih penting bagi manajer lini pertama karena mereka biasanya mengelola karyawan yang menggunakan alat dan teknik untuk menghasilkan produk organisasi atau melayani pelanggan organisasi. Seringkali, karyawan dengan keterampilan teknis yang baik dipromosikan menjadi manajer lini pertama. Misalnya, Dean White, seorang supervisor produksi di Springfield Remanufacturing, mulai sebagai pembersih komponen. Sekarang, White mengelola 25 orang di enam departemen. Dia mencatat bahwa pada awalnya sulit untuk membuat orang mendengarkan, terutama teman-teman sebayanya. "Saya belajar bahwa saya harus mendapatkan rasa hormat sebelum saya bisa memimpin," kata White. Dia memuji mentor – pengawas lain yang contohnya dia ikuti – dengan membantunya menjadi tipe manajer seperti sekarang ini. Dean adalah seorang manajer yang memiliki keterampilan teknis, tetapi juga mengakui pentingnya keterampilan interpersonal, yang melibatkan kemampuan untuk bekerja dengan baik dengan orang lain baik secara individu maupun dalam kelompok. Karena semua manajer berurusan dengan orang, keterampilan ini sama pentingnya untuk semua tingkatan manajemen. Manajer dengan keterampilan interpersonal yang baik mendapatkan yang terbaik dari karyawan mereka. Mereka tahu bagaimana berkomunikasi, memotivasi, memimpin, dan menginspirasi antusiasme dan kepercayaan. Akhirnya, keterampilan konseptual adalah keterampilan yang digunakan manajer untuk berpikir dan untuk membuat konsep tentang situasi yang abstrak dan kompleks. Dengan menggunakan keterampilan ini, manajer melihat organisasi secara keseluruhan, memahami hubungan di antara berbagai subunit, dan memvisualisasikan bagaimana organisasi cocok dengan lingkungannya yang lebih luas. Manajer kemudian dapat secara efektif mengarahkan pekerjaan karyawan. Sebagai contoh, Ian McAllister, manajer umum di

Amazon, menunjukkan bahwa manajer umum yang sukses memahami seluruh bisnis. Dengan pemahaman ini, manajer dapat membuat semua orang berbicara dalam topic yang sama. Pada gilirannya, karyawan akan membuat sejumlah besar keputusan untuk mendukung visi perusahaan. Keterampilan ini paling penting bagi manajer puncak.



Gambar 1.6 Keahlian yang dibutuhkan pada berbagai tingkatan



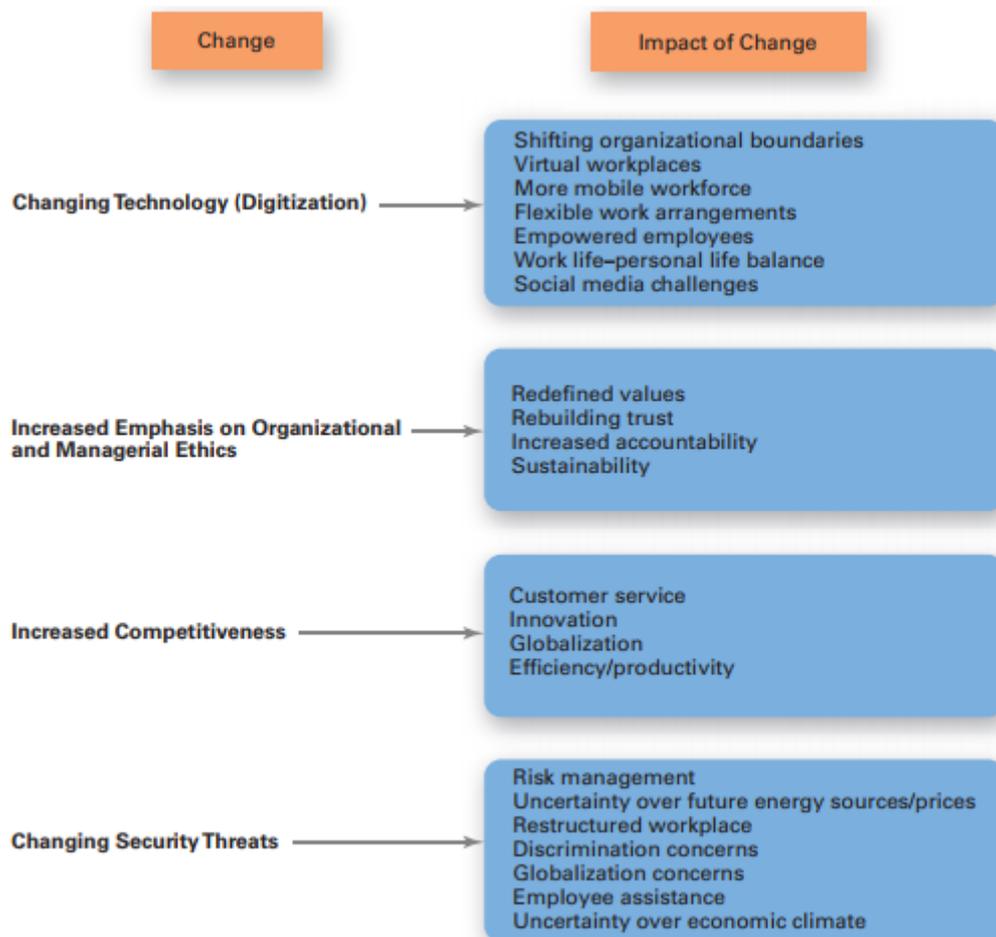
Gambar 1.7 Keahlian penting manajerial

Keterampilan manajerial penting lainnya yang telah diidentifikasi tercantum dalam Gambar 1.7. Di tempat kerja yang menuntut dan dinamis saat ini, karyawan yang ingin menjadi aset berharga harus terus meningkatkan keterampilan mereka, dan mengembangkan keterampilan manajemen dapat sangat bermanfaat.

### 1.8 Bagaimana pekerjaan manajer berubah?

Di dunia sekarang ini, manajer berhadapan dengan ketidakpastian ekonomi dan politik global, perubahan tempat kerja, masalah etika, ancaman keamanan, dan perubahan teknologi. Sebagai contoh, Dave Maney, manajer puncak Headwaters MB, sebuah bank investasi yang berbasis di Denver, harus membuat rencana baru selama resesi. Dewan direksi perusahaan memberikan kebebasan penuh kepada manajemen senior untuk memastikan kelangsungan hidup perusahaan, mereka membuat langkah

berani. Semua kecuali tujuh karyawan kunci di-PHK. Meskipun ini tidak terdengar sangat bertanggung jawab atau tidak masuk akal, itu mengundang karyawan yang diberhentikan untuk membentuk perusahaan anggota independen. Sekarang, Headwaters mengarahkan transaksi investasi ke perusahaan-perusahaan itu, sambil mempertahankan persentase kecil untuk dirinya sendiri. Pengaturan organisasi baru secara drastis mengurangi biaya tetap dan juga memberi manajer lebih banyak waktu untuk melakukan pekerjaan pemasaran yang sangat penting. Seperti yang dikatakan Maney, "Itu adalah strategi yang baik bagi kami dan memosisikan kami untuk masa depan." Kemungkinan lebih banyak manajer harus mengelola dalam keadaan yang menuntut seperti itu, dan faktanya adalah bagaimana manajer mengelola berubah. Gambar 1.8 menunjukkan beberapa perubahan paling penting yang dihadapi manajer. Sepanjang sisa teks ini, akan membahas ini dan perubahan lainnya dan bagaimana mereka mempengaruhi cara manajer merencanakan, mengatur, memimpin, dan mengendalikan. Kami ingin fokus pada enam perubahan ini: pelanggan, teknologi, media sosial, inovasi, keberlanjutan, dan karyawan.



Gambar 1.8 Perubahan yang dihadapi manajer

Fokus pada pelanggan

Fokus pada teknologi

Fokus pada media social

Fokus pada inovasi

Fokus pada keberlanjutan

Fokus pada karyawan

### **Mengapa mempelajari manajemen?**

Manajemen bersifat universal

Kenyataan pekerjaan

Penghargaan dan tantangan sebagai manager

Mendapatkan wawasan kehidupan di tempat kerja



Gambar 1.9 Kebutuhan universal manajemen

Rewards	Challenges
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Create a work environment in which organizational members can work to the best of their ability</li> <li>• Have opportunities to think creatively and use imagination</li> <li>• Help others find meaning and fulfillment in work</li> <li>• Support, coach, and nurture others</li> <li>• Work with a variety of people</li> <li>• Receive recognition and status in organization and community</li> <li>• Play a role in influencing organizational outcomes</li> <li>• Receive appropriate compensation in the form of salaries, bonuses, and stock options</li> <li>• Good managers are needed by organizations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Do hard work</li> <li>• May have duties that are more clerical than managerial</li> <li>• Have to deal with a variety of personalities</li> <li>• Often have to make do with limited resources</li> <li>• Motivate workers in chaotic and uncertain situations</li> <li>• Blend knowledge, skills, ambitions, and experiences of a diverse work group</li> <li>• Success depends on others' work performance</li> </ul>

Tabel 1.1 Penghargaan dan tantangan manajer

#### DAFTAR PUSTAKA

Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary. (2012). *Management, 11th ed.* New Jersey: Pearson Education, Inc.