

## Modul 2 COO110 - Organisasi dan Manajemen

Sumber : Daft, R. L., Murphy, J., & Willmott, H. (2010). *Organization theory and design*. Cengage learning EMEA.

### 1.1 INTRODUCTION

Sebuah bisnis berkembang dalam perjalanan waktu dan semakin kompleks. Dengan meningkatnya kompleksitas, pengelolaan bisnis telah menjadi tugas yang sulit. Kebutuhan akan adanya manajemen semakin meningkat pesat. Manajemen sangat penting tidak hanya untuk urusan bisnis tetapi juga untuk bank, sekolah, perguruan tinggi, rumah sakit, hotel, lembaga keagamaan, badan amal dll. Setiap unit bisnis memiliki beberapa tujuan sendiri. Tujuan ini dapat dicapai dengan mengkoordinasikan upaya beberapa orang. Pekerjaan sejumlah orang dikoordinasikan dengan benar untuk mencapai tujuan melalui proses manajemen bukan seperti menekan sebuah tombol, menarik tuas, mengeluarkan perintah, memindai laporan laba rugi, peraturan dan peraturan yang diumumkan. Melainkan adalah kegiatan mempengaruhi untuk menentukan apa yang akan terjadi pada kepribadian dan kebahagiaan seluruh orang, kekuatan untuk membentuk peradaban suatu bangsa dan semua bangsa yang membentuk dunia.

"Peter F. Drucker telah menyatakan dalam bukunya yang terkenal. "Praktek Manajemen", "munculnya manajemen sebagai institusi sosial yang penting, berbeda dan terkemuka merupakan suatu peristiwa penting dalam sejarah sosial. Jarang dalam sejarah manusia memiliki institusi baru yang terbukti sangat dibutuhkan begitu cepat dan bahkan lebih jarang lagi karena institusi baru muncul dengan sedikit oposisi, sedikit gangguan dan kontroversi yang begitu kecil? "

Manajemen merupakan aspek vital kehidupan ekonomi manusia, yaitu kegiatan kelompok yang terorganisir. Hal ini dianggap sebagai institusi yang sangat diperlukan dalam organisasi sosial modern yang ditandai oleh pemikiran ilmiah dan inovasi teknologi. Satu atau bentuk manajemen lainnya sangat penting dimanapun upaya manusia dilakukan secara kolektif untuk memuaskan keinginan melalui beberapa kegiatan, pekerjaan atau proses produksi.

Manajemenlah yang mengatur kegiatan produktif manusia melalui penggunaan sumber daya material yang terkoordinasi. Tanpa kepemimpinan yang diberikan oleh manajemen, sumber daya produksi tetap menjadi sumber daya dan tidak pernah menjadi produksi.

Manajemen adalah kekuatan pengintegrasian dalam semua aktivitas yang terorganisir. Pada saat dua atau lebih orang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama, mereka harus mengkoordinasikan kegiatan mereka. Mereka juga harus mengatur dan memanfaatkan sumber daya mereka sedemikian rupa sehingga hasilnya optimal. Tidak hanya di perusahaan bisnis, dimana biaya dan pendapatan dapat dipastikan secara akurat dan obyektif, namun juga dalam organisasi jasa seperti pemerintah, rumah sakit, sekolah, klub, dan lain-lain, sumber daya langka termasuk manusia, mesin, bahan dan uang harus

diintegrasikan secara produktif. Sumber daya harus dimanfaatkan secara efisien untuk pencapaian tujuan mereka. Dengan demikian, manajemen tidak khas untuk organisasi bisnis namun umum untuk semua jenis organisasi sosial.

Manajemen yang telah sukses mencapai suatu capaian tertentu patut ditiru. Kita semua terkait erat dengan berbagai jenis organisasi, contohnya : pemerintahan, sekolah dan rumah sakit. Saat ini, semakin banyak tugas sosial utama yang diorganisir institusi, diantaranya : Perawatan medis, pendidikan, rekreasi, irigasi, penerangan, sanitasi, dll., Yang biasanya menjadi perhatian individu atau keluarga, sekarang merupakan wilayah organisasi besar. Meskipun, organisasi selain bisnis tidak berbicara tentang manajemen, mereka semua membutuhkan manajemen. Ini adalah struktur khusus dari semua jenis organisasi karena mereka semua perlu memanfaatkan sumber daya mereka yang terbatas secara efisien dan efektif untuk pencapaian tujuan mereka. Ini adalah kekuatan paling vital dalam keberhasilan kinerja semua jenis kegiatan sosial terorganisir.

Pentingnya manajemen untuk pengembangan ekonomi telah diakui selama satu setengah dasawarsa terakhir. Ada kesenjangan yang signifikan antara efektivitas manajemen di negara maju dan terbelakang. Memang benar bahwa pembangunan adalah fungsinya bukan hanya sumber modal, fisik dan material, tapi juga pemanfaatannya yang optimal. Manajemen yang efektif dapat menghasilkan tidak hanya lebih banyak output barang dan jasa dengan sumber daya yang diberikan, namun juga memperluasnya melalui penggunaan sains dan teknologi yang lebih baik. Tingkat pertumbuhan ekonomi yang lebih tinggi dapat dicapai di negara kita melalui pengelolaan bisnis dan organisasi sosial lainnya yang lebih efisien dan efektif, bahkan dengan sumber daya fisik dan keuangan yang ada. Itulah sebabnya sekarang semakin diakui bahwa negara-negara terbelakang memang agak kurang dikelola negaranya.

Munculnya manajemen di zaman modern dapat dianggap sebagai perkembangan yang signifikan seiring kemajuan teknologi modern. Ini telah memungkinkan organisasi aktivitas ekonomi di organisasi raksasa seperti Steel Authority of India dan Life Insurance Corporation of India. Hal ini sebagian besar melalui pencapaian manajemen modern bahwa negara-negara barat telah mencapai tahap masyarakat konsumsi massal, dan sebagian besar melalui pengelolaan institusi ekonomi dan sosial kita yang lebih efektif sehingga kita dapat meningkatkan kualitas hidup masyarakat kita. Ini adalah pencapaian manajemen bisnis yang memegang harapan bagi massa besar di negara-negara dunia ketiga sehingga mereka dapat menyingkirkan kemiskinan dan mencapai standar kehidupan mereka yang layak.

## **1.2 DEFINITION OF MANAGEMENT**

Meskipun manajemen sebagai sebuah disiplin ilmu berusia lebih dari 80 tahun, namun tidak ada kesepakatan bersama antara para ahli dan praktisi mengenai definisi yang tepat. Sebenarnya, ini terjadi dalam kasus semua ilmu sosial seperti psikologi, sosiologi, antropologi, ekonomi, ilmu politik, dll. Sebagai hasil dari perkembangan teknologi yang belum pernah terjadi sebelumnya dan perkembangannya, organisasi dan bisnis telah tumbuh dalam ukuran dan suatu kompleksitas, sehingga menyebabkan perubahan yang berarti dalam praktek manajemen. Perubahan dalam gaya manajemen dan praktik telah menyebabkan perubahan dalam pemikiran manajemen. Selain itu, manajemen yang bersifat

interdisipliner telah mengalami perubahan karena perkembangan ilmu perilaku, teknik kuantitatif, teknik dan teknologi, dan sebagainya. Karena berkaitan dengan produksi dan distribusi barang dan jasa, dinamisme lingkungannya seperti sosial, budaya dan nilai-nilai agama, selera dan preferensi konsumen, ledakan pendidikan dan informasi, demokratisasi pemerintah, dan lain-lain, juga telah menyebabkan perubahan dalam teori dan praktiknya. Namun, definisi manajemen diperlukan untuk pengajaran dan penelitiannya, dan juga untuk perbaikan dalam praktiknya.

Banyak pakar manajemen telah mencoba mendefinisikan manajemen. Tapi, tidak ada definisi manajemen yang diterima secara universal. Mari kita bahas beberapa definisi utama manajemen:

Peter F. Drucker mendefinisikan, "manajemen adalah organ ; organ dapat digambarkan dan didefinisikan hanya melalui fungsinya".

Menurut Terry, "Manajemen bukanlah orang, melainkan aktivitas seperti berjalan, membaca, berenang atau berlari. Orang yang melakukan Manajemen dapat ditunjuk sebagai anggota, anggota Manajemen atau pemimpin eksekutif."

Ralph C. Davis mendefinisikan Manajemen sebagai, "Manajemen adalah fungsi pimpinan eksekutif di manapun."

Menurut Mc Farland, "Manajemen didefinisikan untuk tujuan konseptual, teoritis dan analitis sebagai proses dimana manajer menciptakan, mengarahkan, memelihara dan menjalankan organisasi secara purposif melalui usaha manusia kooperatif yang kooperatif."

Henry Fayol, "Untuk kudis adalah meramalkan dan merencanakan, mengatur, menggabungkan, berkoordinasi dan mengendalikan."

Harold Koontz mengatakan, "Manajemen adalah seni untuk menyelesaikan sesuatu melalui dan dalam kelompok yang diorganisir secara formal."

William Spriegal, "Manajemen adalah fungsi dari perusahaan yang memperhatikan dirinya sendiri dengan arahan dan pengendalian berbagai aktivitas untuk mencapai tujuan bisnis. Manajemen pada dasarnya adalah fungsi eksekutif, yang berkaitan dengan arahan aktif usaha manusia."

Kimball dan Kimball, "Manajemen mencakup semua tugas dan fungsi yang berkaitan dengan inisiasi perusahaan, pembiayaannya, pembentukan semua kebijakan utama, penyediaan semua peralatan yang diperlukan, pengungkapan bentuk umum organisasi dimana perusahaan tersebut berada untuk mengoperasikan dan memilih petugas utama. "

Sir Charles Reynold, "Manajemen adalah proses menyelesaikan sesuatu melalui agensi sebuah komunitas. Fungsi manajemen adalah penanganan masyarakat dengan tujuan untuk memenuhi tujuan keberadaannya."

E.F.L. Brech, "Manajemen berkepentingan dengan melihat pekerjaan selesai, tugasnya berpusat pada perencanaan dan pembinaan operasi yang sedang berlangsung di perusahaan itu."

Koontz dan O'Donnell, "Manajemen adalah ciptaan dan pemeliharaan lingkungan internal di perusahaan tempat individu, bekerja dalam kelompok, dapat bekerja secara efisien dan efektif menuju pencapaian tujuan kelompok. Ini adalah seni

untuk menyelesaikan pekerjaan melalui dan dengan orang-orang dalam kelompok yang diorganisir secara formal. "

James Lundy, "Manajemen pada dasarnya adalah tugas untuk merencanakan, mengkoordinasikan, memotivasi dan mengendalikan usaha pihak lain menuju tujuan tertentu, termasuk menggabungkan faktor tradisional dari lahan produksi, tenaga kerja, modal secara optimal, membayar hutang perhatian, tentu saja, pada tujuan organisasi tertentu. "

Wheeler, "Manajemen berpusat pada administrator atau manajer perusahaan yang mengintegrasikan pria, material dan uang ke dalam batas operasi yang efektif."

J.N. Schulze, "Manajemen adalah kekuatan yang memimpin panduan dan mengarahkan sebuah organisasi dalam pencapaian objek yang telah ditentukan sebelumnya."

Oliver Scheldon, "Manajemen adalah fungsi dalam industri yang terkait dalam pelaksanaan kebijakan, sesuai batasan yang ditetapkan oleh administrasi dan penempatan organisasi untuk tujuan tertentu yang ditetapkan sebelumnya."

Keith dan Gubellini, "Manajemen adalah kekuatan yang mengintegrasikan manusia dan tanaman fisik ke dalam unit operasi yang efektif." Newman, Summer dan Warren, "Tugas Manajemen adalah membuat usaha kooperatif untuk berfungsi dengan baik. Seorang manajer adalah orang yang menyelesaikan pekerjaan dengan orang dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan."

G.E. Milward, "Manajemen adalah proses dan agensi yang melaluinya pelaksanaan kebijakan direncanakan dan diawasi."

Ordway Tead, "Manajemen adalah proses dan agensi yang mengarahkan dan membimbing operasi sebuah organisasi dalam mewujudkan tujuan yang telah mapan."

Mary Parker Follett mendefinisikan manajemen sebagai "seni untuk menyelesaikan sesuatu melalui orang-orang". Definisi ini meminta perhatian pada perbedaan mendasar antara manajer dan personil organisasi lainnya. Seorang manajer adalah orang yang berkontribusi pada tujuan organisasi secara tidak langsung dengan mengarahkan usaha orang lain - bukan dengan melakukan tugas itu sendiri. Di sisi lain, seseorang yang bukan manajer membuat kontribusinya terhadap tujuan organisasi secara langsung dengan melakukan tugasnya sendiri.

Terkadang, bagaimanapun, seseorang dalam sebuah organisasi dapat memainkan kedua peran ini secara bersamaan. Misalnya, manajer penjualan menjalankan peran manajerial saat mengarahkan tenaga penjualannya untuk memenuhi tujuan organisasi, namun saat dia menghubungi pelanggan besar dan menegosiasikan sebuah kesepakatan, dia menjalankan peran non-manajerial. Dalam peran sebelumnya, dia mengarahkan usaha orang lain dan berkontribusi pada tujuan organisasi secara tidak langsung; Dalam peran terakhir, ia secara langsung memanfaatkan keahliannya sebagai salesman untuk memenuhi tujuan organisasi.

Definisi pengelolaan yang agak rumit diberikan oleh George R. Terry. Dia mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses "yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengorganisasian dan pengendalian, dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan dengan menggunakan orang dan sumber daya lainnya". Menurut definisi ini, manajemen adalah sebuah proses - cara sistematis dalam melakukan sesuatu. Keempat kegiatan manajemen yang termasuk dalam proses ini adalah: perencanaan, pengorganisasian, pengorganisasian dan pengendalian. Perencanaan berarti manajer memikirkan tindakan mereka terlebih dahulu. Pengorganisasian berarti bahwa manajer mengkoordinasikan sumber daya manusia dan material organisasi. Actuating berarti bahwa manajer memotivasi dan mengarahkan bawahannya. Pengendalian berarti bahwa manajer berusaha untuk memastikan bahwa tidak ada penyimpangan dari norma atau rencana. Jika beberapa bagian dari organisasi mereka berada pada jalur yang salah, manajer mengambil tindakan untuk memperbaiki situasi.

Untuk menyimpulkan, kita dapat mengatakan bahwa berbagai definisi manajemen tidak bertentangan satu sama lain. Manajemen adalah penjumlahan dari semua aktivitas yang :

- (i) menentukan tujuan, rencana, kebijakan dan program;
- (ii) mengamankan pria, bahan, mesin dengan murah
- (iii) memasukkan semua sumber ini ke dalam operasi melalui organisasi yang sehat
- (iv) mengarahkan dan memotivasi orang-orang di tempat kerja,
- (v) mengawasi dan mengendalikan kinerjanya dan
- (vi) memberikan kemakmuran dan kebahagiaan maksimum untuk kedua majikan dan karyawan dan masyarakat luas.

### **1.3 CHARACTERISTICS OF MANAGEMENT**

Manajemen adalah kegiatan yang berbeda yang memiliki fitur penting berikut ini:

1. Sumber Daya Ekonomi: Manajemen merupakan salah satu faktor produksi bersama dengan lahan, tenaga kerja dan modal. Sebagai industrialisasi meningkat, kebutuhan akan manajer juga meningkat. Manajemen yang efisien merupakan masukan paling penting dalam keberhasilan kegiatan kelompok terorganisir karena merupakan kekuatan yang merakit dan mengintegrasikan faktor produksi lainnya, yaitu tenaga kerja, modal dan material. Masukan tenaga kerja, modal dan bahan tidak dengan sendirinya memastikan produksi, mereka memerlukan katalisator manajemen untuk menghasilkan barang dan jasa yang dibutuhkan oleh masyarakat. Dengan demikian, manajemen merupakan unsur penting dari sebuah organisasi.
2. Berorientasi Tujuan: Manajemen adalah kegiatan yang bertujuan. Ini mengkoordinasikan usaha para pekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Keberhasilan manajemen diukur berdasarkan sejauh mana tujuan organisasi tercapai. Sangat penting bahwa tujuan organisasi harus didefinisikan dengan baik dan dipahami dengan benar oleh manajemen di berbagai tingkatan.

3. Proses Berbeda: Manajemen adalah proses yang berbeda yang terdiri dari fungsi seperti perencanaan, pengorganisasian, penempatan, pengarahan dan pengendalian. Fungsi-fungsi ini saling terkait sehingga tidak mungkin untuk meletakkan urutan dari berbagai fungsi atau signifikansi relatifnya.
4. Integratif Force: Inti dari manajemen adalah integrasi sumber daya manusia dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Semua sumber daya ini tersedia bagi mereka yang mengelola. Manajer menerapkan prinsip pengetahuan, pengalaman dan manajemen untuk mendapatkan hasil dari pekerja dengan menggunakan sumber daya non-manusia. Manajer juga berusaha untuk menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan organisasi untuk kelancaran kerja organisasi.
5. Sistem Otorita: Manajemen sebagai tim manajer merupakan sistem otoritas, hierarki komando dan kontrol. Manajer pada tingkat yang berbeda memiliki tingkat kewenangan yang berbeda-beda. Umumnya, saat kita bergerak dalam hierarki manajerial, tingkat otoritas secara bertahap akan berkurang. Otoritas memungkinkan para manajer untuk menjalankan fungsinya secara efektif.
6. Subjek Multi-disiplin: Manajemen telah berkembang sebagai bidang studi (yaitu disiplin) dengan mengambil bantuan dari banyak disiplin lain seperti teknik, antropologi, sosiologi dan psikologi. Sebagian besar literatur manajemen adalah hasil dari asosiasi disiplin ilmu ini. Misalnya, orientasi produktivitas menarik inspirasi dari orientasi teknik industri dan hubungan manusia dari psikologi. Demikian pula, penelitian sosiologi dan operasi juga berkontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen.
7. Aplikasi Universal: Manajemen bersifat universal. Prinsip dan teknik manajemen sama-sama berlaku di bidang bisnis, pendidikan, militer, pemerintahan dan rumah sakit. Henri Fayol menyarankan bahwa prinsip-prinsip manajemen akan berlaku lebih atau kurang dalam setiap situasi. Prinsip-prinsip tersebut adalah pedoman kerja yang fleksibel dan mampu beradaptasi dengan setiap organisasi dimana upaya manusia dikoordinasikan.

## **1.4 MANAGEMENT FUNCTIONS /PROCESS OF MANAGEMENT**

Ada cukup banyak ketidaksepakatan di antara para penulis manajemen tentang klasifikasi fungsi manajerial. Newman dan Summer hanya mengenal empat fungsi, yaitu mengatur, merencanakan, memimpin dan mengendalikan. Henri Fayol mengidentifikasi lima fungsi manajemen, yaitu. perencanaan, pengorganisasian, komando, koordinasi dan pengendalian. Luther Gulick menyatakan tujuh fungsi tersebut di bawah kata tangkapan "POSDCORB" yang merupakan singkatan dari perencanaan, pengorganisasian, penempatan pegawai, pengarahan, koordinasi, pelaporan dan penganggaran. Warren Haynes dan Joseph Massie mengklasifikasikan fungsi manajemen menjadi pengambilan keputusan, pengorganisasian, penempatan, perencanaan, pengendalian, berkomunikasi dan mengarahkan Koontz dan O'Donnell membagi fungsi-fungsi ini ke dalam perencanaan, pengarahan, dan pengontrolan operasional.

Untuk tujuan kami, kami akan menunjuk enam berikut sebagai fungsi manajer:

merencanakan, mengatur, mengatur, mengarahkan, mengkoordinasikan dan mengendalikan.

- a) Perencanaan: Perencanaan adalah yang paling mendasar dan paling meluas dari semua fungsi manajemen. Jika orang yang bekerja dalam kelompok harus tampil efektif, mereka harus tahu terlebih dahulu apa yang harus dilakukan, aktivitas apa yang harus mereka lakukan untuk melakukan apa yang harus dilakukan, dan kapan hal itu harus dilakukan. Perencanaan berkaitan dengan 'apa', 'bagaimana, dan' kapan 'kinerja. Saat ini sedang menentukan tujuan masa depan dan cara bertindak untuk pencapaian mereka. Dengan demikian melibatkan:
  - (a) penentuan tujuan jangka panjang dan jarak pendek;
  - (b) pengembangan strategi dan tindakan yang harus diikuti untuk mencapai tujuan ini; dan
  - (c) perumusan kebijakan, prosedur, dan peraturan, dan sebagainya, untuk implementasi strategi, dan rencana.

Tujuan organisasi ditetapkan oleh manajemen puncak dalam konteks tujuan dan misinya, faktor lingkungan, prakiraan bisnis, dan sumber daya yang tersedia dan potensial. Tujuan ini bersifat jangka panjang maupun jarak pendek. Mereka dibagi menjadi tujuan, tujuan, atau tujuan masing-masing departemen, departemen, sectional dan individual. Ini diikuti dengan pengembangan strategi dan tindakan yang harus diikuti di berbagai tingkat manajemen dan di berbagai segmen organisasi. Kebijakan, prosedur dan peraturan menyediakan kerangka pengambilan keputusan, dan metode dan perintah untuk pembuatan dan pelaksanaan keputusan ini.

Setiap manajer melakukan semua fungsi perencanaan ini, atau berkontribusi terhadap kinerjanya. Di beberapa organisasi, terutama yang dikelola secara tradisional dan yang kecil, perencanaan seringkali tidak dilakukan dengan sengaja dan sistematis namun masih dilakukan. Rencananya mungkin ada di benak para manajer mereka daripada secara eksplisit dan tepat dibilang: mungkin saja kabur daripada jelas tapi selalu ada. Perencanaan merupakan fungsi manajemen yang paling mendasar. Hal ini dilakukan di semua jenis organisasi oleh semua manajer di semua tingkat hirarki.

2. Pengorganisasian: Pengorganisasian melibatkan identifikasi kegiatan yang diperlukan untuk pencapaian tujuan perusahaan dan pelaksanaan rencana; pengelompokan kegiatan menjadi pekerjaan; penugasan pekerjaan dan aktivitas ini ke departemen dan individu; pendelegasian tanggung jawab dan wewenang untuk kinerja, dan ketentuan untuk koordinasi aktivitas vertikal dan horizontal. Setiap manajer harus memutuskan kegiatan apa yang harus dilakukan di departemen atau bagiannya untuk pencapaian tujuan yang dipercayakan kepadanya. Setelah mengidentifikasi kegiatan, dia harus mengelompokkan kegiatan yang sama atau serupa untuk mendapatkan pekerjaan, menugaskan pekerjaan atau kelompok kegiatan ini kepada bawahannya, mendelegasikan wewenang kepada mereka sehingga memungkinkan mereka membuat keputusan dan memulai tindakan untuk melakukan kegiatan ini, dan memberikan koordinasi antara dirinya dan bawahannya,

dan di antara bawahannya. Dengan demikian pengorganisasian melibatkan sub-fungsi berikut:

- a) Identifikasi kegiatan yang diperlukan untuk pencapaian tujuan dan pelaksanaan rencana.
- b) Mengelompokkan kegiatan untuk menciptakan pekerjaan mandiri.
- c) Penugasan pekerjaan kepada karyawan.
- d) Delegasi wewenang untuk memungkinkan mereka melakukan pekerjaan mereka dan untuk memerintahkan sumber daya yang dibutuhkan untuk kinerjanya.
- e) Pembentukan jaringan koordinasi hubungan.

Proses pengorganisasian menghasilkan struktur organisasi. Ini terdiri dari posisi organisasi, tugas dan tanggung jawab yang menyertainya, dan jaringan peran dan hubungan otoritas-tanggung jawab. Dengan demikian pengorganisasian merupakan proses dasar untuk menggabungkan dan mengintegrasikan sumber daya manusia, fisik dan keuangan dalam hubungan timbal balik produktif untuk pencapaian tujuan perusahaan. Ini bertujuan untuk menggabungkan karyawan dan tugas yang saling terkait secara tertib sehingga kerja organisasi dilakukan secara terkoordinasi, dan semua usaha dan aktivitas disatukan ke arah tujuan organisasi.

3. Staffing: Staffing adalah fungsi manajemen yang berkesinambungan dan vital. Setelah tujuan ditentukan, strategi, kebijakan, program, prosedur dan peraturan yang dirumuskan untuk pencapaian mereka, kegiatan untuk implementasi strategi, kebijakan, program, dll. Diidentifikasi dan dikelompokkan ke dalam pekerjaan, langkah logis berikutnya dalam proses manajemen adalah dengan Minta personel yang pas untuk pekerjaan. Karena efisiensi dan efektivitas suatu organisasi sangat bergantung pada kualitas personilnya dan karena merupakan salah satu fungsi utama manajemen untuk mencapai orang-orang yang berkualitas dan terlatih untuk mengisi berbagai posisi, kepegawaian telah diakui sebagai fungsi manajemen yang berbeda. Ini terdiri dari beberapa sub-fungsi:

- a) Perencanaan ketenagakerjaan yang melibatkan penentuan jumlah dan jenis personil yang dibutuhkan.
- b) Perekrutan untuk menarik sejumlah karyawan potensial yang memadai untuk mencari pekerjaan di perusahaan tersebut.
- c) Pemilihan orang yang paling sesuai untuk pekerjaan yang sedang dipertimbangkan.
- d) Penempatan, induksi dan orientasi.
- e) Transfer, promosi, pengakhiran dan PHK.
- f) Pelatihan dan pengembangan karyawan.

Karena pentingnya faktor manusia dalam efektivitas organisasi semakin dikenal, penempatan pegawai mulai diterima sebagai fungsi manajemen yang berbeda. Tidak perlu ditekankan bahwa tidak ada organisasi yang bisa menjadi lebih baik daripada orang-orangnya, dan para manajer harus melakukan fungsi kepegawaian dengan perhatian sebanyak fungsi lainnya.



4. Pengarahan: Mengarahkan adalah fungsi memimpin karyawan untuk bekerja secara efisien, dan berkontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Pekerjaan yang ditugaskan ke bawahan harus dijelaskan dan diklarifikasi, mereka harus diberi panduan dalam kinerja dan mereka harus termotivasi untuk memberikan kontribusi kinerja optimal mereka dengan semangat dan antusiasme. Fungsi pengarahan demikian melibatkan sub-fungsi berikut:
  - (a) Komunikasi
  - (b) Motivasi
  - (c) Kepemimpinan
  
5. Koordinasi: Koordinasi adalah fungsi untuk membangun hubungan semacam itu di antara berbagai bagian organisasi sehingga mereka bersama-sama menarik ke arah tujuan organisasi. Dengan demikian, proses mengikat semua keputusan, operasi, aktivitas dan usaha organisasi sehingga dapat mencapai kesatuan tindakan untuk pencapaian tujuan organisasi.  
Pentingnya proses koordinasi telah tepat disorot oleh Mary Parker Follet. Manajer, menurutnya, harus memastikan bahwa dia memiliki sebuah organisasi "dengan semua bagiannya terkoordinasi, sehingga bergerak bersama dalam kegiatan mereka yang erat dan menyesuaikan diri, sehingga menghubungkan, saling terkait dan saling terkait, sehingga mereka membuat sebuah unit kerja, yang bukan merupakan urutan potongan terpisah, tapi yang saya sebut kesatuan fungsional utuh atau integratif ". Koordinasi, sebagai fungsi manajemen, melibatkan sub-fungsi berikut:
  - a. Definisi yang jelas tentang hubungan tanggung jawab dan tanggung jawab
  - b. kesatuan arah
  - c. Kesatuan komando
  - d. Komunikasi yang efektif
  - e. kepemimpinan yang efektif
  
6. Pengendalian: Pengendalian adalah fungsi untuk memastikan bahwa kinerja divisi, departemen, sectional dan individu sesuai dengan tujuan dan sasaran yang telah ditentukan. Penyimpangan dari tujuan dan rencana harus diidentifikasi dan diselidiki, dan tindakan koreksi dilakukan. Penyimpangan dari rencana dan sasaran memberikan umpan balik kepada para manajer, dan semua proses manajemen lainnya termasuk perencanaan, pengorganisasian, penempatan, pengarahan dan koordinasi terus dikaji ulang dan dimodifikasi, bila perlu. Pengendalian menyiratkan bahwa tujuan, sasaran dan standar kinerja ada dan diketahui oleh karyawan dan atasan mereka. Ini juga menyiratkan organisasi yang fleksibel dan dinamis yang akan mengizinkan perubahan dalam tujuan, rencana, program, strategi, kebijakan, desain organisasi, kebijakan dan praktik kepegawaian, gaya kepemimpinan, sistem komunikasi, dan lain-lain, karena tidak jarang kegagalan karyawan mencapai standar yang telah ditentukan adalah karena cacat atau

kekurangan pada satu atau lebih dimensi manajemen di atas. Dengan demikian, pengendalian melibatkan proses berikut:

(a) Pengukuran kinerja terhadap tujuan yang telah ditentukan.

(b) Identifikasi penyimpangan dari tujuan ini.

(c) Tindakan korektif untuk memperbaiki penyimpangan.

Dapat ditunjukkan bahwa walaupun fungsi manajemen telah dibahas dalam perencanaan, pengorganisasian, penempatan, pengarahan, pengkoordinasian dan pengendalian - tidak dilakukan secara berurutan. Manajemen merupakan proses yang integral dan sulit untuk menempatkan fungsinya dengan rapi di dalam kotak terpisah. Fungsi manajemen cenderung menyatu, dan terkadang sulit memisahkan satu dari yang lain. Misalnya, ketika seorang manajer produksi sedang mendiskusikan masalah pekerjaan dengan salah satu bawahannya, sulit untuk mengatakan apakah dia membimbing, mengembangkan atau berkomunikasi, atau melakukan semua hal ini secara bersamaan. Selain itu, manajer sering melakukan lebih dari satu fungsi secara bersamaan.

## **1.5 NATURE OF MANAGEMENT**

Manajemen telah dikonseptualisasikan di awal pelajaran ini, karena proses sosial di mana manajer suatu perusahaan mengintegrasikan dan mengkoordinasikan sumber dayanya untuk pencapaian tujuan umum dan eksplisit. Ini telah berkembang menjadi sebuah badan pengetahuan dan disiplin yang dapat dikenali terpisah selama enam dekade terakhir. Praktik manajemen sebagai seni tentu saja setua usaha manusia terorganisir untuk mencapai tujuan bersama. Manajemen juga telah memperoleh beberapa karakteristik profesi selama ini. Perusahaan besar dan menengah di India dan tempat lain dikelola oleh manajer profesional - manajer yang memiliki sedikit atau tidak memiliki saham dalam kepemilikan perusahaan dan memandang manajemen sebagai karier. Sifat manajemen sebagai ilmu pengetahuan, sebagai seni dan profesi adalah sebagai berikut:

Manajemen sebagai Ilmu Pengetahuan: Pengembangan manajemen sebagai ilmu pengetahuan baru-baru ini, meski praktiknya sudah tua. Fredrick W. Taylor adalah manajer teori pertama yang memberikan kontribusi signifikan pada pengembangan manajemen sebagai sains. Ia menggunakan metode analisis, observasi dan eksperimen ilmiah dalam pengelolaan fungsi produksi. Seorang manajer yang tanggap, seperti dia, dia menyuling beberapa prinsip dasar dan mengemukakan teori dan prinsip-prinsip manajemen ilmiah. Karyanya diikuti oleh banyak orang termasuk Gantt, Emerson, Fayol, Barnard, dan sebagainya. Selama beberapa dekade terakhir, langkah besar telah dicapai dalam pengembangan manajemen sebagai kumpulan pengetahuan sistematis yang dapat dipelajari, diajarkan dan diteliti. Ini juga menyediakan alat analisis, prediksi, dan kontrol yang hebat untuk melatih manajer. Karakter ilmiah manajemen telah diperkuat oleh para ilmuwan manajemen yang telah mengembangkan model-model matematika dalam pengambilan keputusan. Karakteristik sains lainnya dalam manajemen adalah menggunakan metode ilmiah untuk observasi, eksperimen dan penelitian laboratorium. Prinsip manajemen didasarkan pada fenomena yang diamati, dan klasifikasi dan analisis

data yang sistematis. Analisis dan pengamatan fenomena diamati digunakan untuk menyimpulkan hubungan sebab-akibat antara dua atau lebih variabel. Generalisasi tentang hubungan ini menghasilkan hipotesis. Hipotesis yang diuji dan terbukti benar disebut prinsip. Prinsip-prinsip ini bila diterapkan pada situasi praktis membantu praktisi dalam mendeskripsikan dan menganalisis masalah, memecahkan masalah dan memprediksi hasilnya. Meskipun manajemen adalah sains sejauh memiliki pengetahuan sistem yang sistematis dan menggunakan metode penelitian ilmiah, ilmu ini bukanlah ilmu pengetahuan yang tepat seperti ilmu pengetahuan alam. Ini hanya karena manajemen adalah ilmu sosial, dan berhubungan dengan perilaku orang dalam organisasi. Perilaku manusia jauh lebih kompleks dan bervariasi dibanding perilaku benda mati seperti cahaya atau panas. Hal ini membuat percobaan terkontrol sangat sulit. Akibatnya, prinsip manajemen tidak memiliki ketelitian dan ketepatan yang ditemukan dalam fisika dan kimia. Sebenarnya, banyak ilmu alam yang berhubungan dengan fenomena hidup seperti botani dan obat-obatan juga tidak tepat. Manajemen adalah ilmu sosial seperti ekonomi atau psikologi, dan memiliki keterbatasan yang sama dengan ilmu pengetahuan sosial dan lainnya. Tapi ini sama sekali tidak mengurangi nilai manajemen sebagai pengetahuan dan disiplin. Ini telah menyediakan alat analisis, prediksi dan kontrol yang hebat untuk melatih manajer dan membantu mereka dalam melakukan tugas material mereka secara lebih efisien dan efektif.

Manajemen sebagai seni: Sama seperti seorang insinyur menggunakan ilmu teknik sambil membangun jembatan, seorang manajer menggunakan teori manajemen pengetahuan sambil menjalankan fungsi manajerialnya. Rekayasa adalah ilmu; Penerapannya pada pemecahan masalah praktis adalah seni. Demikian pula, manajemen sebagai badan pengetahuan dan disiplin ilmu adalah sains; Penerapannya terhadap pemecahan masalah organisasi adalah seni. Praktik manajemen, seperti praktik kedokteran, didasarkan pada konsep, teori dan prinsip yang dapat diidentifikasi. Seorang praktisi medis, yang tidak mendasarkan diagnosis dan resepnya tentang ilmu kedokteran, membahayakan kehidupan pasiennya. Demikian pula, seorang manajer yang mengelola tanpa memiliki pengetahuan manajemen menciptakan kekacauan dan membahayakan kesejahteraan organisasinya.

Prinsip pengelolaan seperti prinsip pengobatan digunakan oleh praktisi bukan sebagai pedoman tetapi sebagai panduan dalam memecahkan masalah praktis. Sering dikatakan bahwa pengambilan keputusan manajerial melibatkan elemen penghakiman yang besar. Ini benar juga. Kontroversi mengamuk apakah manajemen adalah ilmu pengetahuan atau seni tidak membuahkan hasil. Ini adalah ilmu dan juga seni. Perkembangan di bidang pengetahuan manajemen membantu dalam perbaikan praktiknya; dan perbaikan dalam praktik manajemen memacu penelitian dan studi lebih lanjut sehingga menghasilkan pengembangan sains manajemen lebih lanjut.

Manajemen sebagai Profesi: Kami sering mendengar profesionalisasi manajemen di negara kita. Oleh seorang manajer profesional, umumnya kita berarti seorang manajer yang menjalankan manajemen sebagai karier dan tidak tertarik untuk mengakuisisi kepemilikan saham di perusahaan yang ia kelola. Tapi, apakah manajemen sebuah profesi dalam arti sebenarnya dari kata tersebut? Atau, apakah manajemen profesi seperti profesi hukum dan kedokteran? Menurut

McFarland sebuah profesi memiliki karakteristik sebagai berikut: (i) sekumpulan prinsip, teknik, keterampilan, dan pengetahuan khusus; (ii) metode formal untuk memperoleh pelatihan dan pengalaman; (iii) pembentukan organisasi perwakilan dengan profesionalisasi sebagai tujuannya; (iv) pembentukan kode etik untuk pedoman perilaku; dan (v) pengisian biaya berdasarkan sifat layanan.

Manajemen adalah sebuah profesi sejauh ia memenuhi persyaratan di atas. Ini adalah sebuah profesi dalam arti bahwa ada sistem pengelolaan yang sistematis, dan ini adalah disiplin yang berbeda dan dapat dikenali. Ini juga telah mengembangkan sejumlah besar alat dan teknik. Tapi tidak seperti kedokteran atau hukum, gelar manajemen bukanlah prasyarat untuk menjadi manajer. Sebenarnya, kebanyakan manajer di India seperti di tempat lain tidak memiliki pendidikan manajemen formal. Tampaknya masuk akal untuk mengasumsikan bahwa dalam waktu singkat dalam waktu dekat, kepemilikan gelar manajemen akan menjadi persyaratan untuk bekerja sebagai manajer karir.

Manajemen juga merupakan profesi dalam arti bahwa metode pelatihan yang diformalkan tersedia bagi mereka yang menginginkan menjadi manajer. Kami memiliki sejumlah lembaga manajemen dan departemen manajemen universitas yang memberikan pendidikan formal di bidang ini. Fasilitas pelatihan disediakan di kebanyakan perusahaan oleh divisi pelatihan mereka. Sejumlah organisasi seperti Administrative Staff College of India, Indian Institute of Management, Management Development Institute, All India Management Association, dan departemen manajemen universitas menawarkan berbagai program pelatihan manajemen jangka pendek.

Manajemen secara parsial memenuhi karakteristik profesi ketiga. Ada sejumlah organisasi perwakilan praktisi manajemen hampir di semua negara seperti All India Management Association di India, American Management Association di A.S., dan lain-lain. Namun, tidak satupun dari mereka memiliki profesionalisasi manajemen sebagai tujuannya.

Manajemen tidak memenuhi dua persyaratan terakhir sebuah profesi. Tidak ada kode etik perilaku untuk manajer seperti untuk dokter dan pengacara. Beberapa organisasi bisnis individu, bagaimanapun, mencoba mengembangkan kode etik untuk manajer mereka sendiri namun tidak ada kode etik umum dan seragam untuk semua manajer. Sebenarnya, menyuap pejabat publik untuk mendapatkan bantuan, menyabotase serikat pekerja, memanipulasi harga dan pasar sama sekali bukan praktik pengelolaan yang biasa. Selanjutnya, manajer pada umumnya tidak berpegang pada prinsip "pelayanan di atas diri sendiri". Namun, sedikit hal yang dibayarkan pada peningkatan pelayanan atas keinginan untuk kompensasi moneter dibuktikan dengan beralihnya pekerjaan oleh para manajer. Memang, manajer mobile seperti itu dianggap lebih progresif dan modern daripada yang lain.

Dapat disimpulkan dari pembahasan di atas bahwa manajemen adalah ilmu, seni dan profesi. Sebagai ilmu sosial, manajemen tidak seakurat ilmu pengetahuan alam, dan itu sama sekali bukan profesi sebagai obat dan hukum.

## **1.6 MANAGEMENT VS. ADMINISTRATION**

Penggunaan dua istilah manajemen dan administrasi telah menjadi isu kontroversial dalam literatur manajemen. Beberapa penulis tidak melihat perbedaan antara kedua istilah tersebut, sementara yang lain berpendapat bahwa administrasi dan manajemen adalah dua fungsi yang berbeda. Mereka yang memegang manajemen dan administrasi berbeda antara lain Oliver Sheldon, Florence dan Tead, Spriegel dan Lansburg, dan lain-lain. Menurut mereka, manajemen adalah fungsi tingkat rendah dan terutama berkaitan dengan pelaksanaan kebijakan yang ditetapkan oleh administrasi. Tetapi beberapa penulis Inggris seperti Brech berpendapat bahwa manajemen adalah istilah yang lebih luas termasuk administrasi. Kontroversi ini dibahas seperti di bawah dalam tiga kepala:

- (i) Administrasi berkepentingan dengan penetapan kebijakan dan manajemen dengan pelaksanaan kebijakan. Dengan demikian, administrasi adalah fungsi tingkat yang lebih tinggi.
- (ii) Manajemen adalah istilah generik dan termasuk administrasi
- (iii) Tidak ada perbedaan antara istilah manajemen dan administrasi dan penggunaannya secara bergantian.

(i) Administrasi adalah Fungsi Tingkat Tinggi: Oliver Sheldon beranggapan sudut pandang pertama. Menurutnya, "Administrasi terkait dengan penetapan kebijakan perusahaan, koordinasi keuangan, produksi dan distribusi, penyelesaian kompas organisasi dan kontrol tertinggi eksekutif. Manajemen yang tepat berkaitan dengan pelaksanaan kebijakan di dalam batas yang ditetapkan oleh administrasi dan penempatan organisasi di objek tertentu sebelum Administrasi menentukan organisasi; manajemen menggunakannya. Administrasi mendefinisikan tujuan, manajemen berusaha untuk melakukannya. Administrasi mengacu pada pembuatan kebijakan sedangkan manajemen mengacu pada pelaksanaan kebijakan yang ditetapkan oleh administrasi. Pandangan ini dipegang oleh Tead, Spriegel dan Walter. Administrasi adalah fase perusahaan bisnis yang memperhatikan keseluruhan tujuan institusional dan kebijakan yang tidak perlu diikuti dalam mencapai tujuan tersebut. Administrasi adalah fungsi determinatif; Di sisi lain, manajemen adalah fungsi eksekutif yang terutama berkaitan dengan pelaksanaan kebijakan yang luas yang ditetapkan oleh pemerintah. Dengan demikian, administrasi melibatkan pembuatan kebijakan dan manajemen yang luas melibatkan pelaksanaan kebijakan yang ditetapkan oleh pemerintah

(ii) Manajemen adalah Istilah Generik: Sudut pandang kedua menganggap manajemen sebagai istilah generik termasuk administrasi. Menurut Brech, "Manajemen adalah proses sosial yang memerlukan tanggung jawab untuk perencanaan dan peraturan yang efektif dan ekonomis dalam operasi suatu perusahaan dalam memenuhi tujuan atau tugas yang diberikan. Administrasi adalah bagian dari manajemen yang berkaitan dengan instalasi dan pelaksanaan dari prosedur dimana program ditetapkan dan dikomunikasikan dan kemajuan kegiatan diatur dan diperiksa terhadap rencana ". Dengan demikian, Brech menganggap administrasi sebagai bagian dari manajemen. Kimball dan Kimball juga beranggapan pandangan ini. Menurut mereka administrasi merupakan bagian dari manajemen. Administrasi berkaitan dengan pekerjaan aktual untuk melaksanakan atau melaksanakan tujuan.

(iii) Manajemen dan Administrasi bersifat sinonim: Sudut pandang ketiga adalah bahwa tidak ada perbedaan antara istilah 'manajemen' dan 'administrasi'. Penggunaan juga tidak membedakan antara persyaratan ini. Istilah manajemen digunakan untuk fungsi eksekutif yang lebih tinggi seperti penentuan kebijakan, perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian di kalangan bisnis, sedangkan istilah administrasi digunakan untuk seperangkat fungsi yang sama di lingkungan Pemerintah. Jadi tidak ada perbedaan antara kedua istilah ini dan mereka sering digunakan secara bergantian.

Tampaknya dari konsep administrasi dan manajemen di atas bahwa administrasi adalah proses penentuan tujuan, penataan rencana dan kebijakan, dan memastikan pencapaian yang sesuai dengan tujuan. Manajemen adalah proses pelaksanaan rencana dan kebijakan untuk pencapaian tujuan yang ditentukan oleh suatu administrasi. Perbedaan ini tampaknya terlalu sederhana dan dangkal. Jika kita menganggap ketua, managing director dan general manager melakukan fungsi administratif, tidak dapat dikatakan bahwa mereka hanya melakukan fungsi perencanaan penentuan tujuan, perumusan perencanaan dan kebijakan, dan tidak melakukan fungsi lain seperti fungsi seleksi dan promosi kepegawaian, atau mengarahkan fungsi kepemimpinan, komunikasi dan motivasi. Di sisi lain, kita tidak bisa mengatakan bahwa manajer yang bertanggung jawab atas pelaksanaan rencana dan perumusan rencana dan kebijakan, dan lain-lain tidak berkontribusi pada fungsi administratif penentuan tujuan, dan perumusan rencana dan kebijakan. Sebenarnya semua mengatur, apakah chief executive atau supervisor lini pertama, dalam beberapa hal atau yang lain terlibat dalam kinerja semua fungsi manajerial. Tentu saja, benar bahwa mereka yang menempati eselon hierarki organisasi yang lebih tinggi terlibat lebih jauh dalam penentuan tujuan, rencana dan perumusan kebijakan dan pengorganisasian daripada mereka yang berada di dasar tangga.

## **1.7 LEVELS OF MANAGEMENT**

Perusahaan mungkin memiliki tingkat manajemen yang berbeda. Tingkat manajemen mengacu pada garis demarkasi antara berbagai posisi manajerial di perusahaan. Tingkat manajemen tergantung pada ukuran, fasilitas teknis, dan kisaran produksinya. Kami umumnya menemukan dua tingkat manajemen yang luas, yaitu. (i) manajemen administratif (yaitu, manajemen tingkat atas) dan (ii) manajemen operasi (yaitu, tingkat manajemen yang lebih rendah). Manajemen administrasi berkaitan dengan fungsi "berpikir" seperti meletakkan kebijakan, perencanaan dan penetapan standar. Manajemen operasional berkaitan dengan fungsi "melakukan" seperti implementasi kebijakan, dan mengarahkan operasi untuk mencapai tujuan perusahaan.

Tapi sebenarnya, sulit untuk menarik batasan pemangkasan yang jelas antara fungsi berpikir dan fungsi. Karena fungsi dasar / mendasar manajerial dilakukan oleh semua manajer terlepas dari tingkat atau peringkat mereka. Misalnya, direktur gaji dan gaji sebuah perusahaan dapat membantu dalam memperbaiki gaji dan struktur gaji sebagai anggota Dewan Direksi, namun sebagai kepala departemen upah dan gaji, tugasnya adalah untuk memastikan bahwa keputusan tersebut diimplementasikan.

Signifikansi sebenarnya dari tingkat adalah bahwa mereka menjelaskan hubungan otoritas dalam sebuah organisasi. Dengan mempertimbangkan hirarki wewenang dan tanggung jawab, seseorang dapat mengidentifikasi tiga tingkat pengelolaan yaitu:

- (i) Manajemen puncak sebuah perusahaan terdiri dari pemilik / pemegang saham, Dewan Direksi, Ketua, Managing Director, atau Chief Executive, atau General Manager atau Executive Committee yang memiliki perwira kunci.
- (ii) Manajemen perusahaan menengah terdiri dari kepala departemen fungsional yaitu. Manajer Pembelian, Manajer Produksi, Manajer Pemasaran, Pengawas Keuangan, dll. Dan Petugas Divisi dan Seksi yang bekerja di bawah Kepala Fungsi ini.
- (iii) Manajemen tingkat rendah atau operasi perusahaan terdiri dari Inspektur, Foremen, Supervisor, dll.

1. Manajemen puncak: Manajemen puncak adalah sumber utama otoritas dan menetapkan tujuan, kebijakan dan rencana untuk perusahaan tersebut. Ini mencurahkan lebih banyak waktu untuk merencanakan dan mengkoordinasikan fungsi. Hal ini bertanggung jawab kepada pemilik bisnis manajemen keseluruhan. Hal ini juga digambarkan sebagai kelompok pembuat kebijakan yang bertanggung jawab atas keseluruhan arahan dan kesuksesan semua aktivitas perusahaan. Fungsi penting manajemen puncak meliputi:

- a. Untuk menetapkan tujuan atau tujuan perusahaan.
- b. Membuat kebijakan dan rencana kerangka untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.
- c. Membuat kerangka kerja organisasi untuk melakukan operasi sesuai rencana.
- d. Merakit sumber uang, pria, bahan, mesin dan metode untuk membuat rencana tindakan.
- e. Mengendalikan pengendalian operasi secara efektif.
- f. Memberikan kepemimpinan secara keseluruhan kepada perusahaan.

2. Manajemen menengah: Tugas manajemen menengah adalah menerapkan kebijakan dan rencana yang disusun oleh manajemen puncak. Ini berfungsi sebagai penghubung penting antara manajemen puncak dan manajemen tingkat bawah atau operasi. Mereka bertanggung jawab kepada manajemen puncak untuk memfungsikan departemen mereka. Mereka mencurahkan lebih banyak waktu pada organisasi dan fungsi motivasi manajemen. Mereka menyediakan panduan dan struktur untuk usaha yang bertujuan. Tanpa mereka rencana manajemen puncak dan harapan ambisius tidak akan berhasil diwujudkan. Berikut ini adalah fungsi utama manajemen menengah:

- a. Untuk menafsirkan kebijakan yang dikemukakan oleh manajemen puncak.
- b. Menyiapkan organisasi di departemen mereka sendiri untuk memenuhi tujuan yang tersirat dalam berbagai kebijakan bisnis.
- c. Merekrut dan memilih staf operasi dan pengawas yang sesuai.
- d. Menugaskan kegiatan, tugas dan tanggung jawab untuk pelaksanaan rencana secara tepat waktu.

- e. Untuk mengumpulkan semua instruksi dan mengeluarkannya ke supervisor di bawah kendali mereka.
- f. Memotivasi personil untuk mencapai produktivitas yang lebih tinggi dan memberi penghargaan kepada mereka dengan benar.
- g. Bekerja sama dengan departemen lain untuk memastikan kelancaran fungsi keseluruhan organisasi.
- h. Mengumpulkan laporan dan informasi kinerja di departemen mereka.
- i. Melapor ke manajemen puncak
- j. Membuat rekomendasi yang sesuai kepada manajemen puncak untuk pelaksanaan dan kebijakan yang lebih baik.

3. Manajemen yang lebih rendah atau operatif: ditempatkan di bagian bawah hierarki manajemen, dan operasi aktual adalah tanggung jawab tingkat manajemen ini. Ini terdiri dari mandor, supervisor, petugas penjualan, petugas rekening dan sebagainya. Mereka berhubungan langsung dengan pangkat dan file atau pekerja. Kewenangan dan tanggung jawab mereka terbatas. Mereka menyampaikan instruksi manajemen menengah kepada para pekerja. Mereka menafsirkan dan membagi rencana manajemen menjadi rencana operasi jarak pendek. Mereka juga terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Mereka harus menyelesaikan pekerjaan melalui pekerja. Mereka membagikan berbagai pekerjaan kepada para pekerja, mengevaluasi kinerja mereka dan melapor ke manajemen tingkat menengah. Mereka lebih memperhatikan arahan dan fungsi pengendalian manajemen. Mereka mencurahkan lebih banyak waktu dalam pengawasan para pekerja.

## **1.8 MANAGERIAL SKILLS**

Keterampilan adalah kemampuan seseorang untuk menerjemahkan pengetahuan ke dalam tindakan. Oleh karena itu, hal itu diwujudkan dalam kinerja individu. Keterampilan belum tentu lahir. Hal ini dapat dikembangkan melalui latihan dan melalui pembelajaran untuk mengetahui pengalaman dan latar belakang pribadi seseorang. Agar bisa berhasil melepaskan perannya, seorang manajer harus memiliki tiga keterampilan utama. Ini adalah keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusia dan keterampilan teknis. Keterampilan konseptual berhubungan dengan gagasan, keterampilan teknis dengan berbagai hal dan keterampilan manusia dengan orang. Sementara keterampilan konseptual dan teknis dibutuhkan untuk pengambilan keputusan yang baik, keterampilan manusia diperlukan untuk pemimpin yang baik. Keterampilan konseptual mengacu pada kemampuan seorang manajer untuk mengambil pandangan luas dan berpandangan jauh jauh tentang organisasi dan masa depannya, kemampuannya untuk berpikir secara abstrak, kemampuannya untuk menganalisis kekuatan yang bekerja dalam situasi, kemampuan kreatif dan inovatif dan kemampuannya untuk menilai lingkungan dan perubahan yang terjadi di dalamnya. Singkatnya, kemampuannya untuk mengkonseptualisasikan lingkungan, organisasi, dan pekerjaannya sendiri, sehingga dia dapat menetapkan tujuan yang sesuai untuk organisasinya, untuk dirinya sendiri dan timnya. Keterampilan ini nampaknya semakin penting karena manajer bergerak ke posisi tanggung jawab yang lebih tinggi dalam organisasi.



Keterampilan teknis adalah pemahaman manajer tentang sifat pekerjaan yang harus dilakukan orang-orang di bawahnya. Ini mengacu pada pengetahuan dan kemampuan seseorang dalam segala jenis proses atau teknik. Di departemen produksi ini berarti pemahaman tentang teknis proses produksi. Sedangkan jenis keterampilan dan kompetensi ini tampaknya lebih penting pada tingkat manajemen yang lebih rendah, kepentingan relatifnya sebagai bagian dari peran manajerial berkurang saat manajer pindah ke posisi yang lebih tinggi. Di posisi fungsional yang lebih tinggi, seperti posisi manajer pemasaran atau manajer produksi, komponen konseptual, yang terkait dengan area fungsional menjadi lebih penting dan komponen teknis menjadi kurang penting.

Keterampilan hubungan manusia adalah kemampuan untuk berinteraksi secara efektif dengan orang-orang di semua tingkat. Keterampilan ini berkembang dalam kemampuan manajer yang cukup :

- a. mengenali perasaan dan sentimen orang lain;
- b. menilai tindakan yang mungkin dilakukan, dan hasil dari berbagai tindakan yang mungkin dia lakukan; dan
- c. memeriksa konsep dan nilai-nilainya sendiri yang memungkinkannya mengembangkan sikap yang lebih bermanfaat tentang dirinya sendiri.

Jenis keterampilan ini tetap konsisten penting bagi para manajer di semua tingkatan. Di tingkat atas, keterampilan teknis menjadi paling tidak penting. Itulah sebabnya, orang-orang di atas bergeser dengan sangat mudah dari satu industri ke industri lainnya tanpa penurunan efisiensinya yang jelas. Keterampilan manusia dan konseptual mereka tampaknya membuat mereka tidak terbiasa dengan aspek teknis pekerjaan baru.

## **1.9 THE MANAGER AND HIS JOB**

Manajemen menjalankan fungsi perencanaan, pengorganisasian, penempatan pegawai, pengarahan dan pengendalian pencapaian tujuan organisasi. Setiap orang yang melakukan fungsi ini adalah manajer. Manajer lini pertama atau supervisor atau mandor juga manajer karena dia melakukan fungsi ini. Perbedaan antara fungsi manajemen tingkat atas, menengah dan terendah adalah tingkat. Misalnya, manajemen puncak lebih berkonsentrasi pada perencanaan dan organisasi jangka panjang, manajemen tingkat menengah lebih berkonsentrasi pada koordinasi dan pengendalian dan manajemen tingkat terendah lebih berkonsentrasi pada fungsi arahan untuk menyelesaikan pekerjaan dari pekerja.

Setiap manajer memperhatikan gagasan, hal dan orang. Manajemen adalah proses kreatif untuk mengintegrasikan penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam proses ini, gagasan, hal dan orang merupakan masukan penting yang harus diubah menjadi output yang sesuai dengan tujuan. Pengelolaan gagasan menyiratkan penggunaan keterampilan konseptual. Ini memiliki tiga konotasi. Pertama, ini mengacu pada kebutuhan akan filosofi manajemen yang praktis untuk menganggap manajemen sebagai proses yang berbeda dan ilmiah. Kedua, pengelolaan gagasan mengacu pada tahap perencanaan proses manajemen. Terakhir, pengelolaan gagasan mengacu pada perbedaan dan inovasi. Kreativitas mengacu pada generasi gagasan baru, dan inovasi mengacu pada transformasi gagasan menjadi hubungan dan utilitas yang

layak. Seorang manajer harus imajinatif untuk merencanakan ke depan dan menciptakan Gagasan baru.

Pengelolaan hal (non-sumber daya manusia) sesuai dengan disain sistem produksi, dan perolehan, pengalokasian dan konversi sumber daya fisik untuk mencapai tujuan tertentu. Pengelolaan manusia berkaitan dengan pengadaan, pengembangan, pemeliharaan dan integrasi sumber daya manusia dalam organisasi. Setiap manajer harus mengarahkan bawahannya untuk menerapkan rencana organisasi.

Sebagian besar waktu setiap manajer dihabiskan untuk berkomunikasi dan berhubungan dengan orang lain. Usahnya diarahkan untuk mendapatkan informasi dan mengevaluasi kemajuan menuju tujuan yang ditetapkan olehnya dan kemudian mengambil tindakan korektif. Dengan demikian, tugas seorang manajer terutama terdiri dari pengelolaan orang. Padahal itu adalah tugasnya untuk menangani semua sumber daya produktif, namun faktor manusia lebih penting. Seorang manajer tidak dapat mengubah bahan baku menjadi produk jadi; dia harus mengambil bantuan orang lain untuk melakukan ini. Masalah terbesar sebelum manajer adalah bagaimana mengelola personil untuk mendapatkan hasil terbaik. Manajer di zaman sekarang harus berurusan secara efisien dengan orang-orang yang berkontribusi untuk pencapaian tujuan organisasi.

Peter F. Drucker telah menganjurkan bahwa pendekatan manajerial untuk menangani pekerja dan pekerjaan harus bersifat pragmatis dan dinamis. Setiap pekerjaan harus dirancang sebagai seperangkat operasi terpadu. Para pekerja harus diberi ukuran kebebasan yang cukup untuk mengatur dan mengendalikan lingkungan kerja mereka. Adalah tugas setiap manajer untuk mendidik, melatih dan mengembangkan orang-orang di bawahnya sehingga mereka dapat menggunakan potensi dan kemampuan mereka untuk melakukan pekerjaan yang diberikan kepada mereka. Dia juga harus membantu mereka dalam memenuhi kebutuhan mereka dan bekerja di bawahnya, dia harus memberi mereka lingkungan yang tepat. Seorang manajer harus menciptakan iklim yang membawa dan mempertahankan kepuasan dan kedisiplinan di antara orang-orang. Hal ini akan meningkatkan efektivitas organisasi.

Baru-baru ini, telah dipertanyakan apakah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian memberikan deskripsi proses manajemen yang memadai. Setelah pengamatan intensif tentang apa yang lima eksekutif puncak lakukan selama beberapa hari di tempat kerja, Henry Mintzberg menyimpulkan bahwa label-label ini tidak cukup menangkap kenyataan dari apa yang manajer lakukan. Dia menyarankan sebaliknya bahwa manajer harus dianggap memainkan sepuluh peran berbeda, tanpa urutan tertentu.

## **Role Performed by Managers**

1. Peran Interpersonal Figurehead: Dalam peran ini, setiap manajer harus melakukan beberapa tugas dengan sifat seremonial, seperti menyapa pejabat tur, menghadiri pernikahan seorang karyawan, membawa pelanggan penting untuk makan siang dan sebagainya. Pemimpin: Sebagai pemimpin, setiap manajer harus memotivasi dan

mendorong karyawannya. Dia juga harus mencoba untuk mendamaikan kebutuhan masing-masing dengan tujuan organisasi. Penghubung: Dalam peran penghubung ini, setiap manajer harus menumbuhkan kontak di luar rantai komando vertikal untuk mengumpulkan informasi yang berguna bagi organisasinya.

2. Peran Informasional Monitor: Sebagai monitor, manajer harus terus-menerus memindai lingkungannya untuk mendapatkan informasi, menginterogasi kontak penghubung dan bawahannya, dan menerima informasi yang tidak diminta, sebagian besar merupakan hasil jaringan kontak pribadi yang telah dikembangkannya. Disseminator: Dalam peran seorang penyebar, manajer melewati beberapa informasi istimewanya langsung kepada bawahannya yang seharusnya tidak memiliki akses terhadapnya. Juru Bicara: Dalam peran ini, manajer menginformasikan dan memenuhi berbagai kelompok dan orang-orang yang mempengaruhi organisasinya. Dengan demikian, dia menyarankan pemegang saham tentang kinerja keuangan, meyakinkan kelompok konsumen bahwa organisasi tersebut memenuhi tanggung jawab sosialnya dan memenuhi pemerintah bahwa asal usulnya mematuhi undang-undang.

3. Peran Keputusan. Pengusaha: Dalam peran ini, manajer terus mencari ide baru dan berusaha memperbaiki unitnya dengan menyesuaikannya dengan perubahan kondisi di lingkungan. Penanganan Gangguan: Dalam peran ini, sang manajer harus bekerja seperti pemadam kebakaran. Dia harus mencari solusi dari berbagai masalah yang tak terduga - pemogokan mungkin akan banyak terjadi pada pelanggan utama yang bangkrut; pemasok mungkin mengingkari kontraknya, dan seterusnya.

Resource Allocator: Dalam peran ini, manajer harus membagi pekerjaan dan mendelegasikan wewenang di antara bawahannya. Dia harus memutuskan siapa yang akan mendapatkan apa. Negosiator: Manajer harus meluangkan banyak waktu dalam negosiasi. Dengan demikian, ketua sebuah perusahaan dapat bernegosiasi dengan pemimpin serikat pekerja sebagai isu pemogokan baru, mandor dapat bernegosiasi dengan pekerja sebagai masalah pengaduan, dan seterusnya. Selain itu, para manajer di setiap organisasi bekerja sama satu sama lain untuk menetapkan tujuan jangka panjang organisasi dan merencanakan bagaimana mencapainya. Mereka juga bekerja sama untuk saling memberikan informasi yang akurat yang dibutuhkan untuk melakukan tugas. Dengan demikian, manajer bertindak sebagai saluran komunikasi dengan organisasi.

## **Characteristics of Professional Managers**

1. **Manajer bertanggung jawab dan bertanggung jawab:** Manajer bertanggung jawab untuk melihat bahwa tugas tertentu telah berhasil dilakukan. Mereka biasanya dievaluasi seberapa baik mereka mengatur tugas ini sampai tercapai. Manajer bertanggung jawab atas tindakan bawahan mereka. Keberhasilan atau kegagalan bawahan merupakan cerminan langsung keberhasilan atau kegagalan manajer. Semua anggota organisasi, termasuk mereka yang bukan manajer, bertanggung jawab atas tugas khusus mereka. Perbedaannya adalah bahwa manajer bertanggung jawab, atau bertanggung jawab, tidak hanya untuk pekerjaan mereka sendiri, tapi juga untuk pekerjaan bawahan.
2. **Manajer menyeimbangkan tujuan bersaing dan menetapkan prioritas:** Pada waktu tertentu, manajer menghadapi sejumlah tujuan, masalah, dan kebutuhan organisasi yang semuanya bersaing untuk waktu dan sumber daya manajer (baik manusia maupun material). Karena sumber daya semacam itu selalu terbatas, manajer harus menyeimbangkan antara berbagai tujuan dan kebutuhan. Banyak manajer, misalnya, mengatur tugas setiap hari dengan urutan prioritas, hal yang paling penting dilakukan dengan segera, sementara tugas yang kurang penting diperhatikan nanti. Dengan cara ini, waktu manajerial digunakan secara efektif. Seorang manajer juga harus memutuskan siapa yang harus melakukan tugas tertentu dan harus menugaskan pekerjaan kepada orang yang tepat. Meski idealnya setiap orang harus diberi tugas yang paling ingin dilakukannya, hal ini tidak selalu mungkin dilakukan. Terkadang kemampuan individu adalah faktor penentu, dan tugas ditugaskan kepada orang yang paling mampu mencapainya. Tapi terkadang pekerja yang kurang mampu diberi tugas sebagai pengalaman belajar. Dan, terkadang, sumber daya manusia atau sumber daya yang terbatas mendikte keputusan untuk membuat tugas kerja. Manajer sering terjebak antara kebutuhan manusia dan organisasi yang saling bertentangan sehingga mereka harus mengidentifikasi prioritas.
3. **Manajer berpikir secara analitis dan konseptual:** Menjadi pemikir analitis, seorang manajer harus dapat memecahkan masalah ke dalam komponennya, menganalisis komponen-komponen tersebut dan kemudian menghasilkan solusi yang layak. Tapi yang lebih penting lagi, seorang manajer harus menjadi pemikir konseptual, mampu melihat keseluruhan tugas secara abstrak dan menghubungkannya dengan tugas-tugas lain. Berpikir tentang tugas tertentu sehubungan dengan implikasinya yang lebih besar bukanlah masalah sederhana. Tetapi penting bagi manajer untuk bekerja menuju tujuan organisasi secara keseluruhan dan juga terhadap tujuan unit individual.
4. **Manajer adalah mediator:** Organisasi terdiri dari orang-orang, dan orang tidak setuju atau sering bertengkar. Perselisihan dalam unit atau organisasi dapat menurunkan moral dan produktivitas, dan mungkin menjadi sangat tidak menyenangkan atau mengganggu

sehingga karyawan yang kompeten memutuskan untuk meninggalkan organisasi. Kejadian semacam itu menghalangi kerja menuju tujuan unit atau organisasi; Oleh karena itu, manajer kadang-kadang harus mengambil peran sebagai mediator dan menyingkirkan perselisihan sebelum mereka lepas kendali. Menetapkan konflik membutuhkan keterampilan dan kebijaksanaan. Para manajer yang ceroboh dalam konflik penanganan mereka nantinya dapat menemukan bahwa mereka hanya memperburuk keadaan.

5. Manajer membuat keputusan yang sulit: Tidak ada organisasi yang berjalan lancar setiap saat. Hampir tidak ada batasan jumlah dan jenis masalah yang mungkin terjadi: kesulitan keuangan, masalah dengan karyawan, atau perbedaan pendapat mengenai kebijakan organisasi, untuk menyebutkan beberapa saja. Manajer diharapkan menghasilkan solusi untuk masalah sulit dan untuk menindaklanjuti keputusan mereka bahkan ketika melakukannya mungkin tidak populer. Uraian tentang peran dan tanggung jawab manajerial ini menunjukkan bahwa para manajer harus 'sering - sering' dan harus mewaspadaikan peran tertentu yang dibutuhkan pada waktu tertentu. Kemampuan untuk mengenali peran yang tepat untuk dimainkan dan untuk mengubah peran dengan mudah merupakan tanda manajer yang efektif.