

BUKU AJAR

PENGANTAR MANAJEMEN

Hj. Munawaroh, SE., MM.



BUKU AJAR
PENGANTAR MANAJEMEN

BUKU AJAR PENGANTAR MANAJEMEN

Hj. Munawaroh, SE., MM.



BUKU AJAR PENGANTAR MANAJEMEN

© Penerbit Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia (PRCI)

Penulis:

Hj. Munawaroh, SE., MM.

Editor: Rusli

Cetakan Pertama: Juli 2019

Cover: Rusli

Tata Letak: Tim Kreatif PRCI

Hak Cipta 2022, pada Penulis. Diterbitkan pertama kali oleh:

**Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia
ANGGOTA IKAPI JAWA BARAT**

Pondok Karisma Residence Jalan Raflesia VI D.151
Panglayungan, Cipedes Tasikmalaya – 085223186009

Website: www.rcipress.rcipublisher.org
E-mail: rumahcemerlangindonesia@gmail.com

Copyright © 2022 by Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia
All Right Reserved

- Cet. I –: Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia, 2022
Dimensi : 14,8 x 21 cm
ISBN: 978-623-448-140-2

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak buku ini dalam bentuk dan dengan
cara apapun tanpa izin tertulis dari penulis dan penerbit

Undang-undang No.19 Tahun 2002 Tentang
Hak Cipta Pasal 72

Undang-undang No.19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta
Pasal 72

Barang siapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam pasal ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling sedikit 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp.1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp.5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).

Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta terkait sebagai dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp.500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat serta karunia-Nya kepada kami sehingga kami berhasil menyelesaikan Buku dengan judul Buku Ajar Pengantar Manajemen sesuai yang ditargetkan. Buku ini berisikan tentang proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan dari seorang anggota perusahaan (organisasi) dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai suatu tujuan. Kami menyadari bahwa Buku ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu kritik dan saran dari semua pihak yang bersifat membangun selalu kami harapkan demi kesempurnaan buku ini.

Akhir kata, kami sampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah berperan serta dalam penyusunan Buku ini dari awal sampai akhir. Semoga Allah SWT senantiasa meridhoi segala usaha kita. Amin.

Juli 2019

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI	ii
PENGANTAR MANAJEMEN	1
Pengertian Manajemen.....	1
Fungsi Manajemen	2
Proses Manajemen	7
Tugas Refleksi 1	12
Tingkatan Manajemen	19
Etika Manajerial.....	22
Bidang – Bidang Manajemen (Tipe Keahlian Manajerial)	23
Masalah (Problem) Manajer	24
Hubungan Manajer dengan Manajemen.....	25
Tugas Refleksi II.....	26
Prinsip Teori Manajemen Aliran Klasik.....	27
Aliran Hubungan Manusiawi.....	39
Aliran Manajemen Modern	42
Tugas Refleksi III	44
PERILAKU ORGANISASI	45
Aliran Kuantitatif	46
Pendekatan Sistem	47
Pendekatan Kontingensi	48
Perkembangan Teori Manajemen.....	49
MOTIVASI KERJA.....	52
Dasar – dasar Pokok Motivasi Kerja.....	53
Tujuan Motivasi	54

Jenis-Jenis Motivasi.....	55
Metode Motivasi.....	56
Proses Motivasi.....	56
Prinsip-prinsip Dalam Motivasi Kerja.....	57
Teori – Teori Motivasi Kerja	58
Motivasi Bersifat Positif.....	63
Insentif Bagi Para Manajer dan Eksekutif.....	65
Tugas Refleksi IV	67
 MANAJEMEN PERSONALIA	 68
Fungsi Manajerial Manajemen Personalia	68
Penyusunan Personalia.....	69
Perencanaan Sumber Daya Manusia	71
Penarikan Karyawan	78
Pengadaan Karyawan (Procurement)	78
Seleksi Personalia.....	80
Latihan Dan Pengembangan Karyawan	81
Pemberian Kompensasi Pada Karyawan	84
 MANAJER DAN LINGKUNGAN ORGANISASI MASYARAKAT ..	 88
Macam Macam Manajer Dan Lingkungan Organisasi.....	89
Peramalan Lingkungan	105
Faktor Lingkungan Yang Mempengaruhi Lingkungan organisasi (Menurut beberapa tokoh).....	106
Kiat kiat menghadapi Manajer dan lingkungan eksternal Organisasi.....	107
Etika dan Tanggung-jawab Sosial Manajer	108
Pergeseran Etika	108
Dampak Globalisasi terhadap Pengelolaan Organisasi	109
Tugas Refleksi V.....	110

KOORDINASI	111
Koordinasi Menurut Para Tokoh	111
Pedoman Koordinasi	112
Kebutuhan Akan Koordinasi	112
Metode Pengurangan Kebutuhan Akan Koordinasi	112
Tipe-Tipe Koordinasi.....	113
Sifat-Sifat Koordinasi.....	113
Syarat-Syarat Koordinasi.....	113
Ciri-Ciri Koordinasi	114
Tugas Refleksi VI	121
Daftar Pustaka	122

PENGANTAR MANAJEMEN

Pengertian Manajemen

Manajemen adalah seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi Mary Parker Follet ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Ricky W. Griffin mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal. Manajemen belum memiliki definisi yang mapan dan diterima secara universal.

Kata manajemen berasal dari bahasa perancis kuno—*ménagement* ||, yang berarti —seni melaksanakan dan mengatur ||. Istilah manajemen juga berasal dari kata —*management* || (Bahasa Inggris) yang berasal dari kata —*to manage*|| yang artinya mengurus atau tatalaksana. Menurut **Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)**: Manajemen adalah (1) orang yg mengatur pekerjaan atau kerja sama di antara berbagai kelompok atau sejumlah orang untuk mencapai sasaran; (2) orang yg berwenang dan bertanggung jawab membuat rencana, mengatur, memimpin, dan mengendalikan pelaksanaannya untuk mencapai sasaran tertentu.

Pengertian manajemen menurut **Oxford** adalah “*the process of dealing with or controlling people or things*” (proses berurusan dengan atau mengendalikan orang atau benda). Dalam

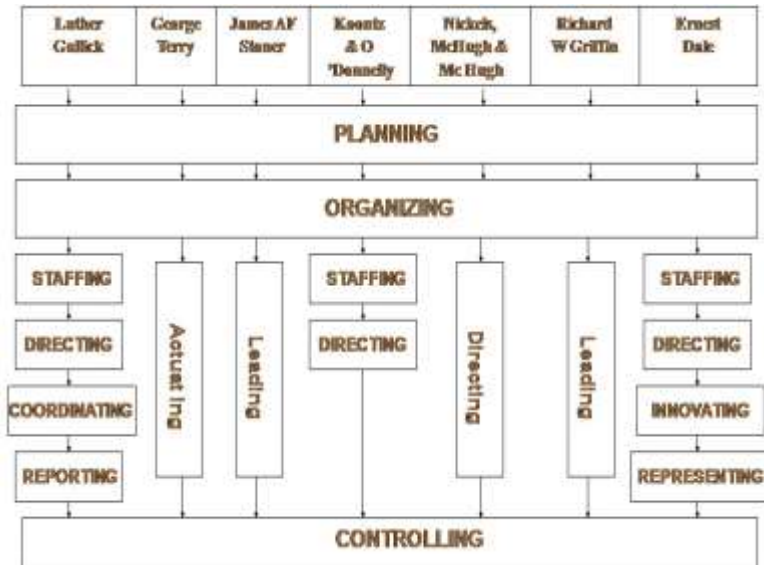
Encyclopedia Of The Social Sciences dikatakan bahwa Manajemen adalah suatu proses dengan proses mana pelaksanaan suatu tujuan tertentu di selenggarakan dan di awasi.

Jika kita meninjau dari literatur manajemen, kita akan menemukan istilah manajemen mengandung tiga pengertian yaitu :

- ✓ Manajemen sebagai suatu proses,
- ✓ Manajemen sebagai kolektivitas orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen, ☐ Manajemen sebagai suatu seni (*Art*) dan sebagai suatu ilmu pengetahuan (*Science*).

Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Fungsi manajemen menurut beberapa pendapat para ahli manajemen antara lain:



Pada hakekatnya fungsi-fungsi di atas dapat dikombinasikan menjadi 10 fungsi yaitu :

1. Fore Casting

Adalah kegiatan meramalkan, memproyeksikan, atau mengadakan taksiran terhadap berbagai kemungkinan yang akan terjadi sebelum suatu rencana yang lebih pasti dapat dilakukan.

2. Planning (termasuk Budgeting)

Perencanaan ialah penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai suatu hasil yang diinginkan. Pada hakekatnya, perencanaan merupakan proses pengambilan keputusan yang merupakan dasar bagi kegiatan-kegiatan atau tindakan-tindakan ekonomis dan efektif pada waktu yang akan datang. Proses ini memerlukan pemikiran tentang apa yang perlu dikerjakan, bagaimana dan dimana suatu

kegiatan perlu dilakukan serta siapa yang bertanggungjawab terhadap pelaksanaannya.

3. *Organizing* (pengorganisasian)

Adalah keseluruhan aktivitas manajemen dalam mengelompokkan orang-orang serta penetapan tugas, fungsi, wewenang, serta tanggung jawab masing-masing dengan tujuan terciptanya aktivitas-aktivitas yang berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan yang jelas ditentukan terlebih dahulu.

4. *Staffing* atau *Assembling Resources*

Merupakan salah satu fungsi manajemen berupa penyusunan personalia pada suatu organisasi sejak dari merekrut tenaga kerja, pengembangannya sampai dengan usaha agar setiap petugas memberi daya guna maksimal kepada organisasi.

5. *Directing* atau *Commanding*

ialah berfungsi untuk mengkoordinasi kegiatan berbagai unsur organisasi agar dapat efektif tertuju kepada realisasi tujuan yang ditetapkan sebelumnya.

6. *Leading*

Pekerjaan *leading* meliputi 5 macam kegiatan, yakni :

Mengambil keputusan, Mengadakan komunikasi agar ada bahasa yang sama antara manajer dan bawahan, Memberi semangat inspirasi dan dorongan kepada bawahan supaya mereka bertindak, Memilih orang-orang menjadi anggota kelompoknya, serta Memperbaiki pengetahuan dan sikap-sikap bawahan agar mereka terampil dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

7. *Coordinating*

Yakni berfungsi untuk melakukan berbagai kegiatan agar tidak terjadi kekacauan, percekcoan, kekosongan kegiatan, dengan jalan menghubungkan, menyatu-padukandan menyelaraskan pekerjaan-pekerjaan bawahan. Suatu usaha yang terkoordinir ialahdimana kegiatan karyawan itu sangat harmonis, terarah dan diintergrasikan menuju tujuan bersama, sehingga diperoleh kesatuan bertidak dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

8. *Motivating* (pendorongan kegiatan)

Fungsinya berupa pemberian inspirasi, penyemangat, dan dorongan kepada bawahan, agar bawahan melakukan kegiatan secara sukarela sesuai apa yang dikehendaki oleh atas antersebut.

9. *Controlling*

Yaitu berfungsi mengadakan penilaian dan sekaligus bila perlu mengadakan koreksi sebagaiapa saja yang sedang dilakukan bawahan dapat di arahkan kejalan yang benar denganmaksud tercapai tujuan yang sudah di gariskan semula.

10. *Reporting* (pelaporan)

Merupakan salah satu dari fungsi manajemen berupa penyampaian perkembangan atau hasilkegiatan atau pemberian keterangan mengenai segala hal yang berkaitan dengan tugas danfungsi-fungsi kepada pejabat yang lebih tinggi baik secara lisan maupun tulisan sehinggayang menerima laporan dapat memperoleh gambaran tentang pelaksanaan tugas orang yangmemberi laporan.

Namun saat ini, fungsi tersebut telah diringkas menjadi tiga , yaitu:

1. **Perencanaan (*planning*)** adalah memikirkan apa yang akan dikerjakan dengan sumber yang dimiliki. Perencanaan dilakukan untuk menentukan tujuan perusahaan secara keseluruhan dan cara terbaik untuk memenuhi tujuan itu. Manajer mengevaluasi berbagai rencana alternatif sebelum mengambil tindakan dan kemudian melihat apakah rencana yang dipilih cocok dan dapat digunakan untuk memenuhi tujuan perusahaan. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan, fungsi-fungsi lainnya tak dapat berjalan.
2. **Pengorganisasian (*organizing*)** dilakukan dengan tujuan membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil. Pengorganisasian mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas yang telah dibagi-bagi tersebut. Pengorganisasian dapat dilakukan dengan cara menentukan tugas apa yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengerjakannya, bagaimana tugas-tugas tersebut dikelompokkan, siapa yang bertanggung jawab atas tugas tersebut, dan pada tingkatan mana keputusan harus diambil.
3. **Pengarahan (*directing*)** adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha.

Kegiatan dalam Fungsi-fungsi Manajemen



Proses Manajemen



Proses manajemen dalam suatu perusahaan / organisasi terdiri dari beberapa tahapan, yaitu :

1. Perencanaan

Menetapkan apa yang harus dilakukan perusahaan dan cara terbaik melakukannya.

- Sasaran Jangka Pendek (<1 tahun)
- Sasaran Jangka Menengah (1-5 tahun)
- Sasaran Jangka Panjang (5 tahun)

2. Pengorganisasian

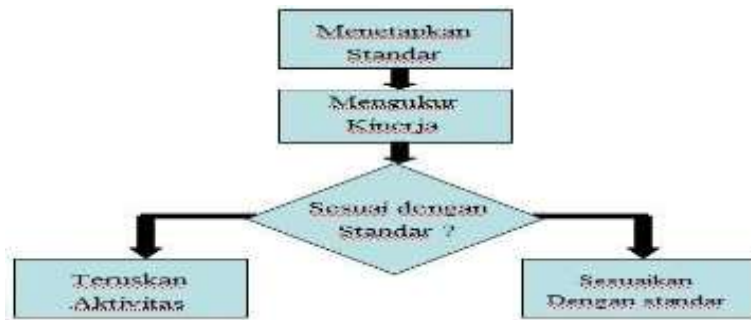
Proses menata sumber daya dan kegiatan menjadi struktur yang logis.

3. Pengarahan

Seorang manajer memandu dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan

4. Pengawasan

Proses memantau kinerja perusahaan untuk menjamin perusahaan mencapai sasarnya



5. Sarana Manajemen



Gambar 1. Man dan machine, dua sarana manajemen

Untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan diperlukan alat-alat sarana (*tools*). *Tools* merupakan syarat suatu usaha untuk mencapai hasil yang ditetapkan. *Tools* tersebut dikenal dengan 6M, yaitu *men, money, materials, machines, method, dan markets*.

- *Man* merujuk pada sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi. Dalam manajemen, faktor manusia adalah yang paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. Tanpa ada manusia tidak ada proses kerja, sebab pada dasarnya manusia adalah makhluk kerja. Oleh karena itu, manajemen timbul karena adanya orang-orang yang berkerja sama untuk mencapai tujuan.
- *Money* atau Uang merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan. Uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai. Besar-kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan.

Oleh karena itu uang merupakan alat (*tools*) yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini akan berhubungan dengan berapa uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji tenaga kerja, alat-alat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta berapa hasil yang akan dicapai dari suatu organisasi.

- *Material* terdiri dari bahan setengah jadi (*raw material*) dan bahan jadi. Dalam dunia usaha untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang ahli dalam bidangnya juga harus dapat menggunakan bahan/materi-materi sebagai salah satu sarana. Sebab

materi dan manusia tidak dapat dipisahkan, tanpa materi tidak akan tercapai hasil yang dikehendaki.

- *Machine* atau Mesin digunakan untuk memberi kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja.
- *Metode* adalah suatu tata cara kerja yang memperlancar jalannya pekerjaan manajer. Sebuah metode dapat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja suatu tugas dengan memberikan berbagai pertimbangan-pertimbangan kepada sasaran, fasilitas-fasilitas yang tersedia dan penggunaan waktu, serta uang dan kegiatan usaha. Perlu diingat meskipun metode baik, sedangkan orang yang melaksanakannya tidak mengerti atau tidak mempunyai pengalaman maka hasilnya tidak akan memuaskan. Dengan demikian, peranan utama dalam manajemen tetap manusianya sendiri.
- *Market* atau pasar adalah tempat di mana organisasi menyebarluaskan (memasarkan) produknya. Memasarkan produk sudah barang tentu sangat penting sebab bila barang yang diproduksi tidak laku, maka proses produksi barang akan berhenti.

Artinya, proses kerja tidak akan berlangsung. Oleh sebab itu, penguasaan pasar dalam arti menyebarkan hasil produksi merupakan faktor menentukan dalam perusahaan. Agar pasar dapat dikuasai maka kualitas dan harga barang harus sesuai dengan selera konsumen dan daya beli (kemampuan) konsumen.

6. Prinsip Manajemen

Prinsip-prinsip dalam manajemen bersifat lentur dalam arti bahwa perlu dipertimbangkan sesuai dengan kondisi-kondisi

khusus dan situasi-situasi yang berubah. Menurut Henry Fayol, seorang pencetus teori manajemen yang berasal dari Perancis, prinsip-prinsip umum manajemen ini terdiri dari:

1. Pembagian kerja (*division of work*)
2. Wewenang dan tanggung jawab (*authority and responsibility*)
3. Disiplin (*discipline*)
4. Kesatuan perintah (*unity of command*)
5. Kesatuan pengarahan (*unity of direction*)
6. Mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan sendiri (*subordination of individual interests to the general interests*)
7. Pembayaran upah yang adil (*remuneration*)
8. Pemusatan (*centralisation*)
9. Hirarki (*hierarchy*)
10. Tata tertib (*order*)
11. Keadilan (*equity*)
12. Stabilitas kondisi karyawan (*stability of tenure of personnel*)
13. Inisiatif (*Initiative*)
14. Semangat kesatuan (*esprits de corps*)

Tugas Refleksi 1

1. Deskripsikan konsep manajemen pada perkuliahan kita pada sesi ini? (min 150 kata)
2. Bagaimana anda mengaplikasikan konsep manajemen dalam kehidupan anda dalam 24 jam? (min 150 kata)
3. Jelaskan *tool of management* dalam rancangan bisnis anda kedepan? (min 150 kata)
4. Apa arti prinsip manajemen dalam diri anda sebagai mahasiswa? (min 150 kata)
5. buatlah PPT pertanyaan 1 s.d 4 min 10 hal, dikirim ke email kelas (buat folder)

7. Pengertian Manajer

Menurut **Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)**, Manajer adalah (1) orang yang mengatur pekerjaan atau kerja sama di antara berbagai kelompok atau sejumlah orang untuk mencapai sasaran; (2) orang yg berwenang dan bertanggung jawab membuat rencana, mengatur, memimpin, dan mengendalikan pelaksanaannya untuk mencapai sasaran tertentu.

Menurut **Wikipedia Indonesia**: Manajer adalah seseorang yang bekerja melalui orang lain dengan mengoordinasikan kegiatan-kegiatan mereka guna mencapai sasaran organisasi. Menurut **Tanembaum**: Manajer adalah seseorang yang mengarahkan orang lain dan bertanggung jawab atas pekerjaan tersebut. Pemimpin adalah mereka yang menggunakan wewenang formal untuk mengorganisasi, mengarahkan dan mengontrol para bawahan yang bertanggung jawab supaya semua bagian pekerjaan dikoordinasi untuk tujuan perusahaan.

8. Fungsi, Tugas, dan Peran Manajer

Fungsi dari seorang manajer adalah:

1. Memahami visi dan misi perusahaan.
2. Harus menjabarkan visi dan misi tersebut kepada tujuan. Tujuan dirumuskan dengan dua dasar :
 - a) Visi dan Misi
 - b) Antisipasi (memperkirakan) tentang masa depan □
Tujuan harus memenuhi empat syarat :
 - 1.) *Measurable* (dapat diukur), ada data-data dan angka-angka

- 2.) *Challenging* (menantang), tidak boleh mudah dicapai sehingga motivasi kerja akan dapat dibangkitkan.
 - 3.) *Realistic* (dapat diwujudkan) : Sesuai dengan kemampuan.
 - 4.) *Time Frame* (jangka waktu).
3. Merumuskan tindakan-tindakan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan (membuat *plan* atau rencana)
 4. Melakukan usaha untuk menyediakan resources dalam melaksanakan plan yang telah dibuat.
 5. Memimpin pelaksanaan rencana agar para pegawai dapat bekerja dengan motivasi yang tinggi.
 6. Mengendalikan pelaksanaan kegiatan serta penggunaan resources agar rencana yang dibuat dapat berjalan sebagaimana mestinya
 7. Bersiap untuk menghadapi kontingensi (bersiap untuk menghadapi hal-hal yang di luar perkiraan).

Menurut **Wiryoputrao** dalam buku "*Dasar-dasar Manajemen*" , yang menjaditugas atau pekerjaan dari manajer itu adalah sebagai berikut :

1. Kepala dalam organisasi.
2. Pemimpin dalam organisasi.
3. Wakil organisasi dalam bertindak keluar.
4. Penerima informasi.
5. Penerjemah informasi untuk disampaikan kepada bawahan.
6. Juru bicara atau humas organisasi.
7. Wirausaha.
8. Penangkal gangguan organisasi.

9. Pembagi sumber daya dalam organisasi.

a. Negosiator bagi organisasi

Peran dari seorang manajer (*Management Role*) antara lain adalah sebagai berikut:

1.) *Interpersonal Role*

Manajer harus bisa mempunyai peran berhubungan dengan pihak-pihak lain.

- ✓ *Figur Head* : manajer harus bisa mewakili unit yang dipimpinya.
- ✓ *Leader* : manajer harus bisa memimpin bawahannya secara efektif.
- ✓ *Liaison*: manajer bisa menjadi penghubung dengan unit/organisasi yang lain.

2.) *Informational Role* (peran informasi)

- ✓ *Monitoring* : manajer harus bisa berperan memonitor kegiatan-kegiatan unit yang dipimpinya dalam rangka aktivitas produksi dan pengumpulan data.
- ✓ *Disseminator* : manajer harus berperan menyampaikan informasi yang dikumpulkannya kepada pihak yang membutuhkannya.
- ✓ *Spoke person* : manajer harus berperan menyampaikan kebijakan/keputusan pimpinannya yang lebih tinggi kepada bawahan yang dipimpinnya dengan cara yang mudah dimengerti (bisa menyampaikan keinginan, aspirasi, dan usul kepada pimpinan).

3.) *Decision Making*

Manajer harus berperan mengambil keputusan dari persoalan-persoalan yang muncul di unit organisasi yang dipimpinya. Setiap keputusan mengandung resiko yang

harus diperhitungkan. Tetapi, seorang manajer tidak boleh mundur untuk mengambil keputusan.

- ✓ Enterperneur (pengusaha) : manajer harus berperan melihat peluang-peluang yang muncul, mengambil keputusan untuk memanfaatkan peluang-peluang tersebut bagi organisasi/unit yang dipimpinya.
- ✓ Disturbance Handler : manajer harus berperan mengambil keputusan untuk mengatasi gangguan-gangguan.
- ✓ Resource Allocator : manajer harus berperan mengambil keputusan alokasi sumber daya.
- ✓ Negotiator : manajer harus berperan mengambil keputusan dalam berunding dengan unit-unit yang lain.

Menurut **Wiryoputro** peran dari manajer, yang disadurnya dari Ranupandojo, yaitu sebagai berikut :

1. Sebagai produser.
2. Sebagai administrator.
3. Sebagai entrepreneur.
4. Sebagai integrator.

Henry Mintzberg, seorang ahli riset ilmu manajemen, mengemukakan bahwa ada sepuluh peran yang dimainkan oleh manajer di tempat kerjanya. Ia kemudian mengelompokkan kesepuluh peran itu ke dalam tiga kelompok.

1. Peran antar pribadi, yaitu melibatkan orang dan kewajiban lain, yang bersifat seremonial dan simbolis. Peran ini meliputi peran sebagai figur untuk anak buah, pemimpin, dan penghubung.

2. Peran informasional, meliputi peran manajer sebagai pemantau dan penyebarinformasi, serta peran sebagai juru bicara.
3. Peran pengambilan keputusan, meliputi peran sebagai seorang wirausahawan, pemecah masalah, pembagi sumber daya, dan perunding.

Mintzberg kemudian menyimpulkan bahwa secara garis besar, aktivitas yang dilakukan oleh manajer adalah berinteraksi dengan orang lain.

9. Keterampilan Manajer



Gambar ini menunjukkan keterampilan yang dibutuhkan manajer pada setiap tingkatannya.

Robert Katz mengemukakan bahwa setiap manajer membutuhkan minimal tiga keterampilan dasar. Ketiga keterampilan tersebut adalah:

1. Keterampilan konseptual (*conceptional skill*)

Manajer tingkat atas (*top manager*) harus memiliki keterampilan untuk membuat konsep, ide, dan gagasan demi kemajuan organisasi. Gagasan atau ide serta konsep tersebut kemudian haruslah dijabarkan menjadi suatu rencana kegiatan untuk mewujudkan gagasan atau konsepnya itu. Proses penjabaran ide menjadi suatu

rencana kerja yang kongkret itu biasanya disebut sebagai *proses perencanaan* atau *planning*. Oleh karena itu, keterampilan konsepsional juga merupakan keterampilan untuk membuat *rencana kerja*.

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

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

3. Keterampilan teknis (*technical skill*)

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

Selain tiga keterampilan dasar di atas, Griffin menambahkan dua keterampilan dasar yang perlu dimiliki manajer, yaitu:

1. Keterampilan manajemen waktu

Merupakan keterampilan yang merujuk pada kemampuan seorang manajer untuk menggunakan waktu yang dimilikinya secara bijaksana. Griffin mengajukan contoh kasus Lew Frankfort dari Coach.

Pada tahun 2004, sebagai manajer, Frankfort digaji \$2.000.000 per tahun. Jika diasumsikan bahwa ia bekerja selama 50 jam per minggu dengan waktu cuti 2 minggu, maka gaji Frankfort setiap jamnya adalah \$800 per jam— sekitar \$13 per menit.

Dari sana dapat kita lihat bahwa setiap menit yang terbangun akan sangat merugikan perusahaan. Kebanyakan manajer, tentu saja, memiliki gaji yang jauh lebih kecil dari Frankfort. Namun, waktu yang mereka miliki tetap merupakan aset berharga, dan menyianyikannya berarti membuang-buang uang dan mengurangi produktivitas perusahaan.

2. Keterampilan membuat keputusan

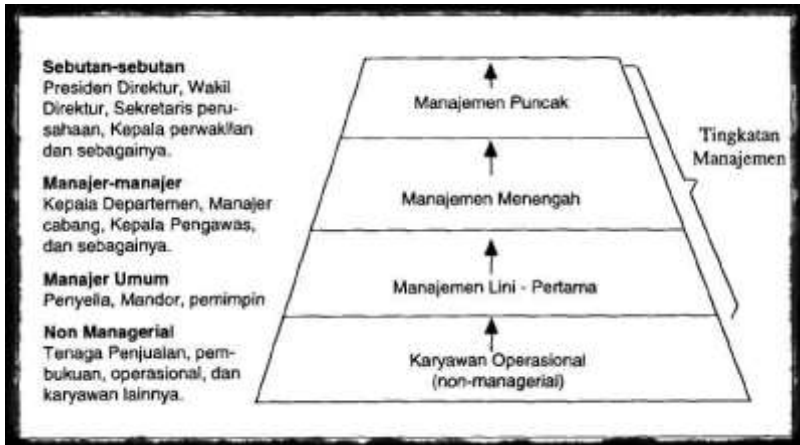
Merupakan kemampuan untuk mendefinisikan masalah dan menentukan cara terbaik dalam memecahkannya. Kemampuan membuat keputusan adalah yang paling utama bagi seorang manajer, terutama bagi kelompok manajer atas (*top manager*). Griffin mengajukan tiga langkah dalam pembuatan keputusan. Pertama, seorang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

Tingkatan Manajemen

Bahwa manajemen digunakan dalam segala bentuk kegiatan baik kegiatan profesi maupun non profesi, baik organisasi

pemerintah maupun swasta, maka manajer dapat diklasifikasikan dalam dua cara yaitu tingkatan dalam organisasi dan lingkup kegiatan yang dilakukan .

Bahwa dilihat dari tingkatan dalam organisasi, manajemen dibagi menjadi tiga golongan yang berbeda, yaitu:



Gambar 2. Tingkatan Manajemen dalam Organisasi

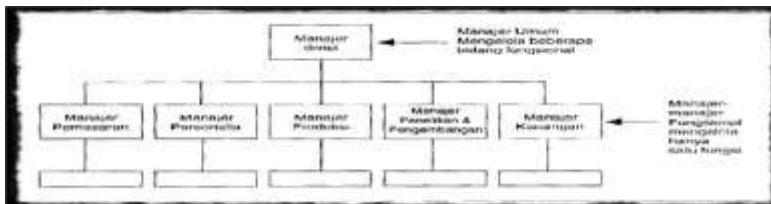
Manajemen Lini (*First-Line Management*) atau manajemen tingkat pertama, yaitu tingkatan yang paling rendah dalam suatu organisasi, di mana seorang yang bertanggung jawab atas pekerjaan orang lain, misalnya mandor atau pengawas produksi dalam suatu pabrik, pengawas teknik suatu bagian riset dan lain sebagainya.

Manajemen Menengah (*Middle Management*) yaitu mencakup lebih dari satu tingkatan di dalam organisasi. Manager menengah mengarahkan kegiatan manager lain, juga mengarahkan kegiatan-kegiatan yang melaksanakan kebijakan organisasi. Contohnya Kepala

Bagian yang membawahi kepala seksi, kepala divisi dan lain sebagainya.

Manajemen Puncak (*Top Management*), terdiri atas kelompok yang relatif kecil, yang bertanggung jawab atas manajemen keseluruhan dari organisasi. Mereka menetapkan kebijaksanaan operasional dan membimbing hubungan organisasi dengan lingkungan lainnya. Sebutan yang khas untuk manajemen puncak ini adalah *Chief Executive Officer*

Direktur Utama, Presiden, dan Senior Vicepresident. Menurut lingkungan kegiatan yang dilakukan dibagi menjadi dua yaitu Manajer Fungsional dan Manajer Umum. *Manajer Fungsional* bertanggung jawab pada satu kegiatan organisasi, seperti produksi, pemasaran, keuangan dan lain sebagainya, yang dipusatkan oleh kesamaan tugas. *Manajer Umum* membawahi unit yang lebih rumit, misalnya sebuah perusahaan cabang atau bagian operasional yang independen yang bertanggung jawab atas semua kegiatan unit.



Hubungan Manajer Fungsional dan Manajer Umum

Di dalam melaksanakan tugas setiap tingkatan manajer mempunyai fungsi yang berbeda. Ada dua fungsi utama atau keahlian (*skill*) yaitu keahlian teknik (*Technical Skill*) dan keahlian manajerial (*Managerial Skill*). Keahlian Teknik yaitu keahlian tentang bagaimana cara mengerjakan dan