

Buku pengantar manajemen karya Dr. H.B. Siswanto, M.Si yang terdiri dari 10 bab ini ditulis berdasarkan atas keprihatinan sang penulis terhadap fenomena yang terjadi di masyarakat yang menganggap bahwa manajemen merupakan suatu konsep yang sangat sederhana yang sering dirangkaikan pada permasalahan tertentu. Buku ini menekankan dua hal yang mendasar yakni manajemen sebagai suatu ilmu dan seni, sebagai suatu ilmu, manajemen merupakan akumulasi pengetahuan yang telah disistematisasikan menjadi satu kesatuan yang terpadu sehingga menjadi pegangan dasar dalam melakukan tindakan ilmiah sedangkan manajemen sebagai suatu seni merupakan suatu keahlian, kemampuan, kemahiran, serta keterampilan dalam aplikasi prinsip, metode, dan teknik dalam menggunakan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efisien dan efektif.

Pada bab yang pertama buku ini membahas bagaimana konsep dasar manajemen itu, pembahasan drincikan mulai dari batasan manajemen, filsafat manajemen, ilmu dan seni manajemen, pentingnya tujuan dalam manajemen, pengertian dan keterkaitan antara manajemen, manajer dan kepemimpinan, keterampilan dan peran manajer dan yang terakhir tentang proses manajemen. Sebagai pembuka, bab ini cukup jelas memberi gambaran konsep dasar manajemen sebelum melanjutkan ke bab-bab berikutnya. Dalam bab ini mulai dari pengertian manajemen yang kemudian dijelaskan dengan memberikan beberapa batasan oleh ahli manajemen dunia yakni :

1. John D millet yang menurutnya manajemen itu adalah suatu proses pengarahan dan pemberian fasilitas kerja kepada orang yang diorganisasikan dalam kelompok formal untuk mencapai tujuan.
2. James A.F. Stoner dan Charles Wankel memberikan batasan yakni bahwasannya manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan seluruh sumber daya organisasi lainnya demi tercapai tujuan organisasi.
3. Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard membatasi manajemen sebagai suatu usaha yang dilakukan dengan dan bersama individu atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi.

Bab kedua buku ini bertajuk 'Perkembangan Konsep Manajemen', dalam bab ini berisikan mahzab-mahzab atau aliran manajemen, ada tiga mahzab manajemen yang mengikuti perkembangannya, yang pertama mahzab klasik yang terbagi atas dua cabang yaitu manajemen ilmiah dan teori organisasi klasik.

Manajemen ilmiah ini dikembangkan oleh Robert Owen, Charles Babbage, Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt dan pasangan Gilberth. Pada dasarnya manajemen ilmiah timbul disebabkan adanya kebutuhan untuk meningkatkan produktivitas. Kontribusi manajemen ilmiah sangat besar artinya bagi dunia kini. Hal ini ditunjukkan bahwa metode manajemen ilmiah dapat diaplikasikan pada berbagai aktivitas organisasi di samping organisasi manufakturing. Sedangkan Teori Organisasi Klasik yang dikembangkan oleh Henry Fayol timbul krena adanya dampak dari adanya organisasi yang kompleks. Fayol berpendapat bahwa praktik manajemen yang baik memiliki suatu pola tertentu yang dapat diidentifikasi dan dianalisis. Kontribusi besar bagi pola pikir manajemen menurut Fayol adalah manajemen bukanlah suatu bakat tetapi suatu keterampilan seperti halnya keterampilan lainnya. Oleh karena itu, manajemen dapat diajarkan, asalkan prinsip yang mendasarinya dipahami dan teori umum

mengenai manajemen dirumuskan. Dengan demikian, menjadi seorang manajer bukan karena pembawaan, tetapi pelatihan dan pengalaman memberikan andil yang besar.

Mahzab yang selanjutnya adalah Mahzab Perilaku, munculnya mahzab perilaku disebabkan para manajer menemukan bahwa dengan pendekatan klasik, efisiensi produksi dan keselarasan kerja yang sempurna tidak dapat diwujudkan. Seringkali para bawahan kurang mengikuti pola perilaku yang rasional dalam mengoperasikan pekerjaannya. Tidak dapat dipungkiri sampai sekarang bahwa para ilmuwan perilaku memberikan kontribusi yang besar bagi pemahaman kita akan motivasi antarindividu, perilaku kelompok, hubungan antarpribadi di tempat kerja serta arti pentingnya pekerjaan bagi tiap individu sehingga manajer menjadi lebih peka pada bawahan.

Mahzab Ilmu Manajemen terlahir karena dilatarbelakangi oleh lahirnya riset operasi (Operation Research/ OR) yang dibentuk oleh pemerintah Inggris untuk menghadapi sejumlah permasalahan baru yang rumit dalam peperangan yang harus segera dipecahkannya pada permulaan perang dunia ke-2. Kontribusi besar atas lahirnya teknik ilmu manajemen merupakan bagian yang telah stabil dari kelengkapan pemecahan permasalahan dalam beberapa organisasi besar dalam segala motif. Teknik ilmu manajemen diaplikasikan dalam aktivitas yang amat luas, misalnya penganggaran modal (capital budgeting), penjadwalan produksi (production scheduling), perencanaan program pengembangan bawahan, pengembangan strategi produk dan sebagainya. Selain daripada ketiga mahzab di atas pada bab ini juga dibahas usaha-usaha perpaduan pada ketiga mahzab tersebut, sebagai contoh yakni mahzab ilmu perilaku dan mahzab ilmu manajemen, keduanya merupakan pendekatan yang penting dan penuh semangat terhadap penelitian, analisis, dan pemecahan permasalahan manajemen. Adanya integrasi perspektif dari beberapa mahzab merupakan suatu pendekatan konseptual yang segar bagi bidang manajemen. Terdapat dua mahzab yang terintegrasi, yaitu pendekatan sistem (system approach) dan pendekatan kontingensi (contingency approach). Pendekatan sistem memandang bahwa organisasi sebagai sebuah sistem yang terpadu, dengan maksud tertentu yang dikembangkan oleh para manajer yang berusaha untuk menerapkan konsep-konsep dari mahzab-mahzab utama ke dalam situasi yang nyata.

Dalam bab ketiga dibahas mengenai perencanaan, perencanaan adalah proses dasar yang digunakan untuk memilih tujuan dan menentukan cakupan pencapaiannya. Merencanakan berarti mengupayakan penggunaan sumber daya manusia (human resources) dan sumber daya lainnya (other resources) untuk mencapai tujuan. Suatu perencanaan adalah suatu aktivitas integratif yang berusaha memaksimalkan efektivitas seluruhnya dari suatu sistem, sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Berdasarkan definisi tersebut perencanaan minimum memiliki tiga karakteristik berikut.

1. Perencanaan tersebut harus menyangkut masa yang akan datang.
2. Terdapat suatu elemen identifikasi pribadi atau organisasi, yaitu serangkaian tindakan di masa yang akan datang dan akan diambil oleh perencana.
3. Masa yang akan datang, tindakan dan identifikasi pribadi, serta organisasi merupakan unsur yang amat penting dalam setiap perencanaan.

Batasan lain tentang perencanaan adalah memilih dan menghubungkan fakta serta membuat dan menggunakan dugaan mengenai masa yang akan datang, menggambarkan dan merumuskan aktivitas yang diusulkan dan dianggap perlu untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Perencanaan sebagai suatu proses adalah suatu cara yang sistematis untuk menjalankan suatu pekerjaan. Dalam perencanaan terkandung suatu aktivitas tertentu yang saling berkaitan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Menurut Louis A. Allen perencanaan terdiri atas aktivitas yang dioperasikan oleh seorang manajer untuk berpikir ke depan dan mengambil keputusan saat ini, yang memungkinkan untuk mendahului serta menghadapi tantangan pada waktu yang akan datang. Berikut ini aktivitas yang dimaksud.

1. Prakiraan (forecasting)
2. Penetapan Tujuan (establishing objective)
3. Pemograman (programming)
4. Penjadwalan (scheduling)
5. Penganggaran (budgeting)
6. Pengembangan Prosedur (developing procedure)
7. Penetapan dan Interpretasi Kebijakan (establishing and interpreting policies)

Berdasarkan aktivitas perencanaan di atas, berikut ini adalah langkah-langkah penting dalam perencanaan.

1. Menjelaskan permasalahan
2. Usaha memperoleh informasi terandal tentang aktivitas yang direncanakan
3. Analisis dan klasifikasi informasi
4. Menentukan dasar perencanaan dan batasan
5. Menentukan rencana berganti
6. Memilih rencana yang diusulkan
7. Membuat urutan kronologis mengenai rencana yang diusulkan
8. Mengadakan pengendalian kemajuan terhadap rencana yang diusulkan

Rencana dibagi menjadi dua jenis utama yaitu

1. Rencana strategis
2. Rencana operasional yang meliputi:
 - a. rencana sekali pakai, terdiri atas :
program, proyek, anggaran
 - b. rencana tetap, terdiri atas :
kebijakan, prosedur standar, peraturan

Bab yang keempat ini berbicara tentang pengorganisasian, pengorganisasian adalah sesuatu hal yang penting dalam manajemen, organisasi sendiri dapat didefinisikan sebagai sekelompok orang yang saling berinteraksi dan bekerja sama untuk merealisasikan tujuan bersama. Berdasarkan definisi tadi jelaslah bahwa dalam suatu organisasi minimum mengandung tiga elemen yang saling berhubungan.

Ketiga elemen organisasi tersebut adalah

1. Sekelompok orang,
2. Interaksi dan kerja sama, serta
3. Tujuan bersama.

Gareth Morgan dan Stephen P. Robin mengemukakan bahwa organisasi seringkali dikonsepsikan dengan cara yang berbeda . cara tersebut anatara lain sebagai berikut.

1. Kesatuan rasional dalam mengejar tujuan

2. Koalisi dari para pendukung (constituency) yang kuat
3. Sistem terbuka
4. Sistem yang memproduksi arti
5. Sistem yang digabungkan secara longgar
6. Sistem politik
7. Alat dominasi
8. Unit pemrosesan informasi
9. Penjara Psikis
10. Kontrak social

Berdasarkan deskripsi tentang organisasi di atas, pengorganisasian adalah pembagian kerja yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kesatuan pekerjaan, penetapan hubungan antarpekerjaan yang efektif di antara mereka dan pemberian lingkungan dan fasilitas pekerjaan yang wajar sehingga mereka bekerja secara efisien. Pengorganisasian juga dapat didefinisikan sebagai suatu pekerjaan membagi tugas, mendelegasikan otoritas dan menetapkan aktivitas yang hendak dilakukan oleh manajer pada seluruh hierarki organisasi.

Terdapat empat cirri utama dari individu yang mempengaruhi efektivitas organisasi yaitu

1. Persepsi = proses pemberian arti terhadap lingkungan oleh individu.
2. Sikap = kesiapsiagaan mental yang diorganisasikan melalui pengalaman yang memiliki pengaruh tertentu kepada tanggapan seseorang terhadap orang, objek, dan situasi yang berhubungan dengannya.
3. Kepribadian = serangkaian siri yang relative mantap kecenderungan dan perangai yang sebagian besar dibentuk oleh factor keturunan dan oleh factor-faktor sosial, kebudayaan, dan lingkungan.
4. Belajar = proses terjadinya perubahan yang relative tetap dalam perilaku sebagai akibat dari praktik.

Dalam pengorganisasian diperlukan struktur organisasi, yang digunakan untuk menspesifikasi pembagian aktivitas kerja dan menunjukkan sebagaimana fungsi atau aktivitas yang beraneka macam dihubungkan sampai batas tertentu, juga menunjukkan tingkat spesialisasi aktivitas kerja. Struktur organisasi juga menunjukkan hierarki dan struktur otoritas organisasi serta memperlihatkan hubungan pelaporannya. Struktur organisasi memberikan stabilitas dan kontinuitas yang memungkinkan organisasi mempertahankan kedatangan dan keprgian individu serta untuk mengoordinasi hubungannya dengan lingkungan.

Gibson dan kawan-kawan menekankan bahwa struktur bertalian dengan hubungan yang relative pasti yang terdapat di antara pekerjaan dalam organisasi. Hubungan yang pasti tersebut timbul dari proses keputusan sebagai berikut:

1. pembagian kerja
2. departementalisasi
3. rentang kendali
4. delegasi

Prinsip organisasi yang dijadikan pedoman sehingga organisasi menjadi tumbuh dan berkembang adalah

1. organisasi dan tujuan,
2. esensi organisasi,

3. tanggung jawab dan otoritas,
4. spesialisasi untuk efisiensi, dan rentang kendali
5. rentang kendali

Pengarahan adalah proses pembimbingan, pemberian petunjuk, dan instruksi kepada bawahan agar mereka bekerja sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Tujuan pengarahan:

1. menjamin kontinuitas perencanaan
2. membudayakan prosedur standar
3. menghindarkan kemangkiran yang tak berarti
4. membina disiplin kerja
5. membina motivasi yang terarah

Komunikasi adalah proses penyampaian informasi atau pengertian dari pengiriman pesan kepada penerima dengan menggunakan tanda atau simbol yang sama, baik bersifat oral maupun bukan oral.

Komunikasi yang efektif harus memenuhi kriteria sebagai berikut

1. Pesan harus dirancang dan disampaikan sedemikian rupa, sehingga dapat menarik perhatian komunikan.
2. Pesan harus menggunakan lambang-lambang tertuju kepada pengalaman yang sama antara komunikator dan komunikan sehingga sama-sama mengerti.
3. Pesan harus membangkitkan kebutuhan pribadi komunikan dan menyarankan beberapa cara untuk memperoleh kebutuhan tersebut.
4. Pesan harus menyarankan suatu jalan untuk memperoleh kebutuhan yang layak bagi situasi kelompok ketika komunikan berada pada saat digerakkan untuk memberikan tanggapan yang dikehendaki.

Salah satu alat untuk menyampaikan informasi yang paling sering digunakan dalam sistem pengorganisasian dan memiliki konteks yang erat dengan pengarahan adalah laporan. Namun demikian, orang sering lupa bahwa laporan juga merupakan alat untuk mengetahui perkembangan atau kemunduran organisasi. Dengan demikian, keberadaannya hampir sama pentingnya dengan keberadaan organisasi itu sendiri. Laporan sebenarnya dapat diberikan beberapa batasan, namun batasan tersebut tidak mengikat batasan lain, Moekijat memberikan batasan laporan sebagai berikut.

1. Suatu pengenal informasi nyata yang ditujukan kepada orang tertentu untuk tujuan tertentu.
2. setiap tulisan yang berisi hasil pengolahan data dan informasi.
3. alat komunikasi, ketika penulis mengungkapkan hasil penyelidikan.

Bab yang keenam ini mengupas tentang pemotivasian, menurut Bernard Berelson dan Gary A. Steiner dalam Machrony mendefinisikan motivasi sebagai keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan (moves) dan mengarah atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan.

Motivasi dapat dirumuskan sebagai berikut.

1. Setiap perasaan atau kehendak dan keinginan yang sangat mempengaruhi kemauan individu sehingga individu tersebut didorong untuk berperilaku dan bertindak.
2. Pengaruh kekuatan yang menimbulkan perilaku individu.
3. Setiap tindakan atau kejadian yang menyebabkan berubahnya perilaku seseorang.

4. Proses dalam yang menentukan gerakan atau perilaku individu kepada tujuan (goal).

Setiap individu memiliki beragam kebutuhan. Seluruh kebutuhan tersebut berkompetisi untuk melahirkan perilakunya. Kebutuhan paling kuatlah yang akan memimpin perilaku individu. Suatu kebutuhan akan berkurang kekuatannya apabila kebutuhan tersebut sudah dipuaskan. Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard mengemukakan bahwa berkurangnya kekuatan suatu kebutuhan disebabkan hal-hal berikut.

1. Pemuasan Kebutuhan
2. Pemblokiran pemuasan kebutuhan
3. Ketegangan kognitif
4. Frustrasi
5. Rasionalisasi
6. Regresi
7. Fiksasi
8. Resignasi

Bentuk motivasi:

1. Kompensasi bentuk uang
2. Pengarahan dan pengendalian
3. Penetapan pola kerja yang efektif
4. Kebajikan

Pada bab yang ketujuh kita akan menemui salah satu fungsi dari manajemen yakni pengendalian yang memiliki peran yang sangat penting. Dalam pengendalian berusaha untuk mengevaluasi apakah tujuan dapat dicapai dan apabila tidak dapat dicapai dicari factor penyebabnya. Dengan demikian, dapat dilakukan tindakan perbaikan (*corrective action*).

Robert J. Mokler memberikan batasan pengendalian yang menekankan elemen esensial proses pengendalian dalam beberapa langkah. Batasan yang diajukan meliputi hal yang berikut. Pengendalian manajemen adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar kinerja dengan sasaran perencanaan, mendesain system umpan balik informasi, membandingkan kinerja actual dengan standar yang telah ditetapkan, menentukan apakah terdapat penyimpangan dan mengukur signifikansi penyimpangan tersebut dan mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan yang sedang digunakan sedapat mungkin secara lebih efisien dan efektif guna mencapai sasaran perusahaan.

Bab yang selanjutnya yakni bab delapan menjelaskan tentang kepemimpinan, batasan kepemimpinan menurut Ralph M. Stogdill bahwasannya kepemimpinan manajerial sebagai proses pengarahan dan mempengaruhi aktivitas yang dihubungkan dengan tugas dari para anggota kelompok. Berdasarkan batasan tersebut, terdapat tiga implikasi penting yang perlu mendapat perhatian.

1. Kepemimpinan harus melibatkan orang lain atau bawahan.
2. Kepemimpinan mencakup distribusi otoritas yang tidak mungkin seimbang di antara manajer dan bawahan.
3. Di samping secara legal mampu memberikan para bawahan berupa perintah atau pengarahan, manajer juga dapat mempengaruhi bawahan dengan berbagi sifat kepemimpinannya.

Delegasi wewenang adalah pelimpahan atau pemberian otoritas dan tanggung jawab dari pimpinan atau kesatuan organisasi kepada seseorang atau kesatuan organisasi lain untuk melakukan aktivitas tertentu.

Pada dasarnya, baik pemimpin yang sukses maupun yang efektif dalam kepemimpinannya, perlu mendelegasikan wewenang kepada bawahannya.

Teori kepemimpinan situasional adalah teori kepemimpinan yang didasarkan pada hubungan kurva linear di antara perilaku tugas, perilaku hubungan dan kematangan.

Dalam organisasi yang tidak kalah pentingnya adalah sebuah Pengambilan Keputusan, hal ini dijabarkan pada bab yang kesembilan, pengambilan keputusan merupakan suatu pendekatan yang sistematis terhadap permasalahan yang dihadapi. Pendekatan tersebut menyangkut pengetahuan mengenai esensi atas permasalahan yang dihadapi, pengumpulan fakta dan data yang relevan dengan permasalahan yang dihadapi, analisis permasalahan dengan menggunakan fakta dan data, mencari alternative yang paling rasional dan penilaian atas keluaran yang dicapai.

Pengambilan keputusan itu sendiri adalah serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh seseorang dalam usaha memecahkan permasalahan yang sedang dihadapi kemudian menetapkan berbagai alternatif yang dianggap paling rasional dan sesuai dengan lingkungan organisasi.

Proses pengambilan keputusan menurut James L. Gibson, dkk adalah sebagai berikut.

1. Penetapan tujuan spesifik serta pengukuran hasilnya.
2. Identifikasi permasalahan.
3. Pengembangan alternatif.
4. Evaluasi alternatif.
5. Seleksi alternatif.
6. Implementasi keputusan.
7. Pengendalian dan evaluasi.

Bab yang kesepuluh yang juga merupakan bab terakhir dari buku ini mengulas tentang manajemen terpadu mutu terpadu yang mempunyai pengertian bahwasannya suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya.

Prinsip utama manajemen mutu terpadu adalah:

1. Kepuasan pelanggan.
2. Menaruh rasa hormat terhadap setiap orang.
3. Manajemen berdasarkan fakta.
4. Perbaikan berkesinambungan.