



**MODUL KULIAH
MANAJEMEN INDUSTRI**

Oleh :

Muhamad Ali, M.T

**JURUSAN PENDIDIKAN TEKNIK ELEKTRO
FAKULTAS TEKNIK
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
TAHUN 2011**

BAB I
MANAJEMEN DAN ORGANISASI

A. Pengantar

Manajemen bukanlah kata yang asing bagi setiap orang, tetapi mungkin banyak dari kita yang salah mengartikan istilah “Manajemen”. Jika mendengar istilah “Manajemen”, mungkin pikiran kita tertuju pada salah satu jurusan Ekonomi Manajemen di Fakultas Ekonomi, atau kita membayangkan perusahaan besar. Tidak banyak orang yang berpikir bahwa manajemen merupakan suatu ilmu dan seni yang diperlukan dan diimplementasikan bagi semua organisasi dalam mencapai tujuannya. Pandangan seperti ini ada benarnya tetapi kurang tepat sebab sebenarnya manajemen sangat dibutuhkan bagi setiap organisasi baik yang berorientasi pada profit, sosial maupun lainnya. Bahkan manajemen sangat diperlukan oleh setiap orang untuk mengelola segala aktivitas kesehariannya agar tujuan kita dapat tercapai sesuai dengan target dengan cara yang efektif dan efisien. Akan tetapi dalam prakteknya manajemen lebih dibutuhkan dimana terdapat sekelompok orang yang saling bekerja sama dalam suatu wadah (organisasi) untuk mencapai tujuan bersama.

Secara fungsional suatu organisasi mempunyai persamaan yang mendasar dalam hal pengelolaannya. Manajemen mempunyai fungsi *universal* yang dapat diimplementasikan pada semua organisasi baik institusi pemerintah, sekolah, dunia usaha maupun industri. Organisasi mempunyai bentuk dan tujuan yang berbeda-beda bergantung pada visi dan misi yang diembannya. Fungsi manajemen dapat diterapkan pada organisasi yang berorientasi pada keuntungan (profit) maupun non profit, besar ataupun kecil.

Manajemen merupakan ilmu pengetahuan yang bersifat universal yang tersusun secara sistematis yang mencakup kaidah-kaidah ilmu, prinsip-prinsip dan konsep-konsep yang cenderung benar dalam semua situasi manajerial. Manajemen sebagai ilmu pengetahuan dapat diaplikasikan dalam semua organisasi seperti organisasi sekolah, perusahaan, pemerintah, sosial, keagamaan, kepemudaan, organisasi keluarga dan sebagainya.

Seorang pimpinan organisasi atau manajer dituntut untuk memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam bidang manajemen sehingga diharapkan mampu

mengaplikasikan ilmunya pada situasi dan kondisi yang tepat guna mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Selain memiliki pengetahuan dan keterampilan, seorang manajer dituntut untuk bersifat fleksibel dalam menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi lingkungan yang selalu berubah-ubah. Sebagai contoh, harga material atau bahan baku produksi selama mengalami perubahan harga, daya beli masyarakat selalu berubah seiring dengan kondisi perekonomian suatu negara, kebutuhan konsumen selalu berubah seiring dengan tingkat ekonomi dan sebagainya.

Pekerjaan seorang manajer tidak terlepas dari organisasi. Secara umum organisasi diartikan sebagai kumpulan dua atau lebih orang yang bekerja sama secara terkoordinasi dan terstruktur untuk mencapai tujuan tertentu. Organisasi diperlukan untuk pencapaian tujuan bersama secara efektif dan efisien. Manajer melakukan proses manajemen, mengoptimalkan sumber daya yang ada untuk mengolah input guna mencapai tujuan organisasi. Proses manajemen mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Meskipun secara teoritis proses manajemen menunjukkan hubungan yang logis, dalam praktek, proses manajemen yang dilakukan tidak selalu urut, dan seringkali dikerjakan secara simultan.

Berdasarkan tingkatannya, manajer dapat dibedakan dalam beberapa tingkatan, yaitu: manajemen puncak, menengah, dan manajemen tingkat bawah. Keterampilan manajerial yang dibutuhkan untuk masing-masing tingkatan manajemen juga berbeda. Manajer tingkat atas lebih banyak memerlukan keterampilan yang bersifat konseptual, sementara tingkat bawah lebih banyak memerlukan keterampilan teknis dan operasional.

Berdasarkan spesialisasinya, manajemen dibagi menjadi manajemen umum dan manajemen fungsional. **Henry Mintzberg** memberi pandangan baru dengan memperkenalkan peranan manajerial. Peranan manajerial mencakup peranan interpersonal, informasi, dan pengambilan keputusan. Untuk menjadi seorang manajer yang sukses tidak ada formula yang pasti, tetapi tidak terlepas dari beberapa hal seperti pendidikan, pengalaman, visi, etika, dan dimensi internasional.

B. Organisasi

Pengertian Organisasi

Secara etimologis (Bahasa), organisasi berasal dari kata “organ” yang berarti susunan tubuh manusia yang terdiri dari berbagai bagian menuju satu tujuan. Jika ditinjau dari terminology (istilah), organisasi dapat diartikan sebagai bentuk perkumpulan manusia untuk mencapai suatu tujuan bersama.

Menurut Stoner, organisasi adalah pola hubungan antara anggota di bawah pengarahan seorang manajer untuk mencapai tujuan bersama. Sedang menurut James D. Mooney, organisasi diartikan sebagai bentuk setiap perkumpulan manusia untuk mencapai tujuan bersama. Chester I. Bernard menjelaskan organisasi adalah suatu sistem aktivitas kerja sama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih. Dari berbagai definisi di atas dapat dirangkum **definisi organisasi** yaitu suatu kelompok orang yang terdiri dari dua atau lebih yang secara formal dipersatukan dalam suatu kerjasama secara terkoordinasi dan terstruktur untuk mencapai tujuan tertentu yang dirumuskan dalam visi organisasi.

Suatu organisasi di bentuk karena mempunyai dasar dan tujuan yang ingin dicapai. Pencapaian tujuan bukan hanya kepuasan individual melainkan kepuasan dan manfaat bersama antara anggota kelompok yang membentuk organisasi tersebut.

Struktur organisasi adalah susunan komponen-komponen (unit-unit kerja) dalam organisasi. Struktur organisasi menunjukkan adanya pembagian kerja dan menunjukkan bagaimana fungsi-fungsi atau kegiatan-kegiatan yang berbeda-beda tersebut diintegrasikan (koordinasi). Selain daripada itu struktur organisasi juga menunjukkan spesialisasi-spesialisasi pekerjaan, saluran perintah dan penyampaian laporan.

Manfaat Organisasi

Organisasi mempunyai tujuan utama yaitu untuk mensejahterakan anggotanya dengan melakukan proses manajemen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam visi dan misi organisasi. Keberadaan organisasi dapat memberikan manfaat tidak hanya bagi anggotanya melainkan bagi pihak-pihak yang terkait (*stakeholders*) diantaranya adalah:

- a. Melayani masyarakat
- b. Mencapai tujuan tertentu

- c. Memberi karir
- d. Memelihara ilmu pengetahuan
- e. Menumbuhkan rasa kebersamaan
- f. Memperkuat tali persaudaraan
- g. Menyebarkan rasa tolong menolong
- h. Memperkaya informasi
- i. Meningkatkan kualitas pribadi
- j. Membangkitkan semangat juang
- k. Meningkatkan kualitas
- l. Mengurangi sifat egoisme
- m. Melatih toleransi.

Visi Organisasi

Visi merupakan cita-cita organisasi yang merupakan tujuan bersama anggota organisasi yang biasanya dirumuskan oleh pendiri organisasi walaupun dalam perkembangannya terkadang mengalami perubahan. Menurut Wibisono (2006), visi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sebuah organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai di masa depan. Dari definisi tersebut dapat dijelaskan bahwa visi merupakan pernyataan tertulis dari sebuah organisasi atau perusahaan tentang cita-cita yang ingin dicapai pada masa mendatang. Visi juga merupakan hal yang sangat krusial bagi perusahaan untuk menjamin kelestarian dan kesuksesan jangka panjang. Visi suatu organisasi mengandung nilai-nilai, aspirasi serta kebutuhan organisasi di masa depan. Visi adalah pernyataan tentang tujuan organisasi yang diekspresikan dalam produk dan pelayanan yang ditawarkan, kebutuhan yang dapat ditanggulangi, kelompok masyarakat yang dilayani, nilai-nilai yang diperoleh serta aspirasi dan cita-cita masa depan.

Suatu visi dikatakan efektif jika memiliki karakteristik sebagai berikut:

- 1. Imagible (dapat di bayangkan)
- 2. Desirable (menarik)
- 3. Feasible (realities dan dapat dicapai)
- 4. Focused (jelas)
- 5. Flexible (aspiratif dan responsif terhadap perubahan lingkungan)

6. Communicable (mudah dipahami)

Visi mempunyai peran yang sangat strategis bagi suatu organisasi atau perusahaan. Visi dapat digunakan sebagai alat untuk :

1. Penyatuan tujuan, arah dan sasaran perusahaan
2. Dasar untuk pemanfaatan dan alokasi sumber daya serta pengendaliannya
3. Pembentuk dan pembangun budaya perusahaan (corporate culture)

Contoh Visi UNY

“mewujudkan universitas yang memiliki jati diri kependidikan yang mampu menghasilkan tenaga akademik dan profesional, baik di bidang kependidikan maupun nonkependidikan, dan mampu mengembangkan ilmu pendidikan dan ilmu keguruan yang didukung ilmu-ilmu nonkependidikan, agar UNY mampu menjadi universitas yang berkualitas unggul dalam melaksanakan Tridharma Perguruan Tinggi”.

Visi Jurusan Pendidikan Teknik Elektro

“Menjadi jurusan yang terdepan dalam mengembangkan keunggulan bidang pendidikan teknik elektro dan budaya akademik yang memiliki standar kompetensi”

Visi PT Telkom

“menjadi operator telekomunikasi kelas dunia”

Misi

Misi atau *mission* merupakan penjabaran visi. Misi berisi rangkaian kalimat yang menyatakan tujuan atau alasan eksistensi organisasi yang memuat apa yang disediakan oleh perusahaan kepada masyarakat, baik berupa produk ataupun jasa. Misi dapat diibaratkan sebagai penunjuk arah atau kompas yang membantu untuk menemukan arah dan menunjukkan jalan yang tepat dalam rimba organisasi baik di masa kini maupun masa depan. Tujuan dari pernyataan misi suatu organisasi adalah mengkomunikasikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) baik internal maupun eksternal organisasi, tentang alasan pendirian organisasi atau perusahaan dan ke arah mana organisasi ini akan berlayar. Rangkaian kalimat dalam misi dinyatakan dalam satu bahasa dan komitmen yang dapat dimengerti dan dirasakan relevansinya oleh semua pihak yang terkait.

Contoh Misi UNY

Muhamad Ali, ST, MT

Materi ini dapat didownload via <http://muhal.wordpress.com>

1. Mengembangkan dan memantapkan secara sistemik dan sinergis kemampuan kelembagaan UNY secara efektif dan efisien sebagai universitas yang memiliki jati diri kependidikan yang didukung oleh ilmu-ilmu nonkependidikan
2. Menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran yang sinergis antara program kependidikan dan nonkependidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.
3. Menyelenggarakan penelitian yang sinergis dengan program pendidikan dan pengabdian kepada masyarakat.
4. Menyelenggarakan pengabdian kepada masyarakat yang sinergis dengan program pendidikan dan penelitian.

Strategi

Strategi merupakan cara atau metode atau pola atau rencana untuk mencapai misi organisasi. Strategi berusaha mengintegrasikan tujuan utama atau kebijakan organisasi dengan rangkaian tindakan dalam sebuah pernyataan yang saling mengikat. Strategi organisasi berkaitan dengan prinsip-prinsip umum untuk mencapai misi yang dicanangkan perusahaan, serta bagaimana perusahaan memilih jalur yang terbaik untuk mencapai misi tersebut.

Contoh strategi UNY

Dalam rangka peningkatan mutu dan relevansi pendidikan dilakukan dengan melaksanakan manajemen mutu yang dilaksanakan melalui strategi utama, antara lain sebagai berikut:

- Meningkatkan mutu akademik untuk meningkatkan daya saing bangsa.
- Menyiapkan lulusan yang terampil bekerja dan mampu bersaing secara internasional dalam era global.
- Meningkatkan pengembangan nurani mahasiswa melalui modifikasi implementasi kurikulum untuk mengakomodasi sentuhan moral agama dan moral kebangsaan.
- Meningkatkan mutu pendidikan melalui pembelajaran berbasis ICT, menciptakan kondisi pembelajaran yang lebih aktif, kreatif, efektif, menyenangkan dan aman melalui pengembangan model aplikasi pembelajaran interaktif yang dikemas dalam format multimedia interaktif.

Untuk mencapai hasil program pengembangan, institusi berfokus pada strategi SAPTAGUNA yang terdiri atas sebagai berikut:

1. Kebersamaan
2. Pemberdayaan
3. Pembudayaan
4. Profesionalisme
5. Pengendalian
6. Keberlanjutan
7. Kewirausahaan

Program Kerja

Untuk mewujudkan visi seperti yang telah dijabarkan dalam misi organisasi perlu dibuat suatu program kerja baik jangka panjang maupun jangka pendek. Satu misi dapat terdiri dari satu atau lebih program kerja. Program kerja atau sering disebut sebagai program merupakan suatu kegiatan yang bersifat rutin untuk menjalankan misi organisasi. Program kerja dilaksanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan yang berguna untuk mencapai misi.

Kegiatan (Aktivitas)

Dalam satu program kerja terdapat banyak kegiatan atau aktivitas untuk mencapai tujuan dari program yang biasanya diukur dengan indikator keberhasilan. Kegiatan merupakan aktivitas yang dilaksanakan setiap saat oleh sumber daya organisasi guna mencapai target atau sasaran yang diinginkan.

Contoh indikator Kinerja

- Rata-rata penjualan TV pertahun
- IPK mahasiswa per angkatan
- Skor rata-rata TOEFL mahasiswa
- Produk per bulan
- Dll

Manajemen Sebagai Seni

Mary Parker Follet seorang tokoh di bidang manajemen mendefinisikan manajemen sebagai “*seni mencapai suatu tujuan melalui orang lain*”, sedangkan manajer merupakan orang yang melakukan kegiatan manajemen. Kegiatan manajer selalu melibatkan orang lain (sumber daya manusia) sehingga diperlukan upaya bagaimana menggerakkan orang lain untuk mau dan mampu bekerja sesuai dengan deskripsi kerjanya guna mencapai tujuan organisasi. Untuk mencapai tujuan lebih efektif, organisasi, yang meliputi kerjasama antar anggotanya, dapat dipakai oleh manajer. Jika seseorang bekerja sendiri, ia bukan manajer, dan tidak memerlukan organisasi.

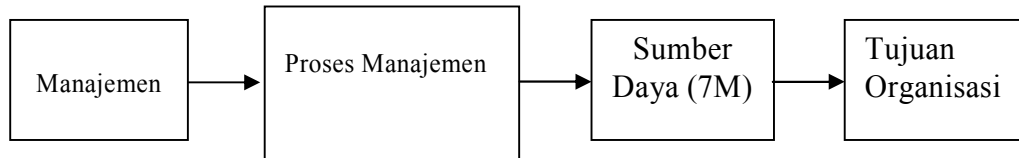
Manajemen sebagai suatu seni merupakan suatu keahlian, kemampuan, kemahiran, serta keterampilan dalam aplikasi prinsip, metode, dan teknik dalam menggunakan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efisien dan efektif guna mencapai tujuan organisasi (bisnis).

C. Proses dan Fungsi Manajemen

Stoner tokoh lain di bidang manajemen mempunyai pendapat yang berbeda dengan **Parker**. Dia mendefinisikan manajemen sebagai suatu proses yang terdiri dari **perencanaan (*planning*)**, **pengorganisasian (*organizing*)**, **pengarahan (*actuating*)**, dan **pengendalian (*controlling*)** atau disingkat POAC sumber daya yang ada (7 M, 1 E dan 1 I) guna mencapai tujuan organisasi dengan secara efektif dan efisien. 7 M terdiri atas **Man** atau Sumber Daya Manusia, **Machine** (Sarana dan Prasarana), **Material** (Bahan baku), **Money** (Modal), **Minute** (Waktu), **Method** (Strategi atau cara), **Market** (Pasar atau konsumen) dan **Media**. **E** adalah energi sedangkan **I** adalah Informasi.

Beberapa tokoh menambahkan fungsi-fungsi manajemen diantaranya adalah : Henry Fayol menambahkan **commanding** (pengaturan) dan **coordinating** (pengkoordinasian). Sementara itu Harold Koontz dan Cyril O’ Donnel menambahkan **staffing** (penentuan staf) dan **directing** (pengarahan). Sedangkan L. Gullick menambah **staffing** (penentuan staf), **directing** (pengarahan), **coordinating** (pengkoordinasian), **reporting** (pelaporan) dan **budgeting** (panganggaran).

Pendapat **inihlah** yang sekarang banyak dipakai para ahli dalam mengembangkan ilmu manajemen. Proses dalam manajemen yang disebutkan di atas dapat dijelaskan secara rinci pada uraian di bawah ini.



Gambar 1. Proses manajemen

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan pemikiran aktivitas sebelum dilaksanakan berdasarkan metoda logika dan rencana yang matang. Kegiatan perencanaan melingkupi juga penetapan tujuan organisasi dan memilih cara terbaik untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan bukanlah rencana atau keinginan semata, melainkan sudah melalui tahap analisis tentang hak-hal yang akan dilaksanakan pada waktu mendatang yang termasuk kapan akan dilaksanakan, siapa yang melaksanakan, berapa biayanya, target dan sasarannya apa, bahan bakunya apa, siapa konsumennya (rekan kerjanya), metode dan strateginya bagaimana dan medianya apa.

2. Pengorganisasian (*Organizing dan Staffing*)

Pengorganisasian lebih ditujukan kepada kegiatan yang mencakup manusia. Untuk mencapai tujuan organisasi diperlukan koordinasi yang baik antara sumber daya yang ada. Kegiatan pengorganisasian ini meliputi koordinasi sumberdaya, tugas, otoritas diantara anggota organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien dan efektif.

3. Penempatan Orang (*Staffing*)

Staffing merupakan usaha untuk mengembangkan dan menempatkan orang-orang yang tepat pada berbagai jenis pekerjaan sesuai dengan disain organisasi. Proses staffing meliputi pengembangan sumber daya manusia, proses penilaian dan promosi dan pelatihan. Salah satu aspek penting dari fungsi ini adalah mengidentifikasi orang-orang di dalam organisasi yang berpotensi untuk dikembangkan sebagai manajer.

4. Mengarahkan (*Directing*)

Pengarahan biasa disebut dengan istilah pengawasan atau supervisi. Proses pengarahan menyangkut pembinaan motivasi dan pemberian bimbingan kepada bawahan untuk mencapai tujuan utama. Keberhasilan suatu pekerjaan sangat ditentukan oleh pemahaman akan maksud dan tujuan dari pelaksana pekerjaan. Pekerja akan lebih menghargai pekerjaannya kalau mereka bisa melihat bagaimana kaitan pekerjaan

mereka dengan gambaran keseluruhan dari organisasi. Salah satu aspek penting dari fungsi ini adalah fungsi koordinasi, yang berarti penciptaan suatu harmoni dari individu-individu yang berkerja bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama. Kemampuan komunikasi menjadi kunci keberhasilan fungsi ini.

5. Pengarahan (*Leading*)

Untuk mencapai tujuan dan fokus pada target yang telah ditetapkan diperlukan pengarahan kepada sumber daya dan anggota organisasi agar, termotivasi untuk bekerja lebih giat dalam mencapai tujuan organisasi. Pengarahan diperlukan untuk menumbuhkan etos kerja, motivasi dan lainnya dalam upaya mencapai tujuan bersama dengan tepat, cepat dan akurat.

6. Pengendalian (*Controlling*)

Kegiatan pengendalian adalah suatu upaya yang sistematis untuk memastikan bahwa kegiatan organisasi berjalan sesuai dengan rencana yang telah digariskan pada visi, misi, program dan kegiatan.

Manajemen Dalam Praktik

Dalam praktik, proses manajemen tidak selalu dilakukan secara berurutan, mulai dari perencanaan -> pengorganisasian -> pengarahan -> pengendalian, akan tetapi terkadang dapat saja berjalan secara bersamaan ataupun dengan urutan yang berbeda. Fungsi-fungsi dalam proses manajemen dapat pula dilakukan dengan melompat-lompat atau bahkan dilakukan secara simultan disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada.

Fungsi Manajemen

Seperti telah dijelaskan pada ilustrasi di atas bahwa semua organisasi untuk dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuannya diperlukan manajemen yang baik. Jika organisasi bekerja tanpa manajemen yang baik tentu akan mengalami kesulitan dan hambatan yang berat dalam usaha mencapai tujuannya bahkan bisa berakibat fatal tidak dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

Manajemen diperlukan dalam organisasi untuk

- Mencapai tujuan

Tujuan organisasi akan tercapai dengan baik jika manajemen diterapkan dengan baik dengan meminimasi *trial and error* atau coba-coba. Melalui ilmu dan seni, sumber

daya yang ada dapat dioptimalkan demi tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

- Menjaga keseimbangan diantara tujuan-tujuan yang bertentangan
Kadang dalam suatu organisasi terdapat kepentingan, tujuan, sasaran dan kegiatan yang berbeda dari para anggota dan pengurusnya. Hal ini akan menimbulkan benturan yang sangat hebat. Dengan manajemen yang baik permasalahan ini dapat diseimbangkan sehingga prioritas tujuan bersama dapat diutamakan.
- Mencapai efisiensi dan efektivitas.
Kinerja suatu organisasi merupakan ukuran baik tidaknya suatu organisasi, salah satu cara untuk mengukur kinerja suatu organisasi yaitu dengan peningkatan efisiensi dan efektivitas kinerja.

Batasan Manajemen

Pokok bahasan manajemen sangat luas sehingga perlu adanya pembatasan agar fokus pada masalah yang akan dipelajari. Beberapa tokoh di bidang manajemen memberikan batasan-batasan dalam bidang manajemen, diantaranya adalah:

1. John D Millet

Menurut John D Millet, manajemen adalah suatu proses pengarahan dan pemberian fasilitas kerja kepada orang yang diorganisasikan dalam kelompok formal untuk mencapai tujuan. Inti manajemen berada pada proses pengarahan atau *actuating dan leading* terhadap sumber daya organisasi agar mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

2. James A.F. Stoner dan Charles Wankel

Berbeda dengan John, Stoner dan Wankel memberikan batasan 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

Paul dan Blanchard membatasi manajemen sebagai suatu usaha yang dilakukan dengan dan bersama individu atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi.

D. Jenis-Jenis Manajemen

Seperti telah dijelaskan pada bahasan sebelumnya bahwa manajemen dapat dikelompokkan menjadi beberapa bagian berdasarkan beberapa hal antara lain.

Berdasarkan Hirarki

Berdasarkan tingkatannya manajemen dapat dikelompokkan menjadi 3 bagian yaitu :

1. Manajemen Puncak

Manajemen puncak adalah tingkatan tertinggi dalam suatu organisasi.

Contoh di Universitas : Rektor, Pembantu Rektor

Bank : Direktur Utama

Rumah Sakit : Direktur

Pabrik : Presiden Direktur, Direktur Utama

2. Manajemen Menengah

Manajemen menengah merupakan tingkatan manajemen yang berada pada level menengah.

Contoh di Universitas : Dekan, Pembantu Dekan

Bank : Manajer Pemasaran

Rumah Sakit : Kepala Bagian

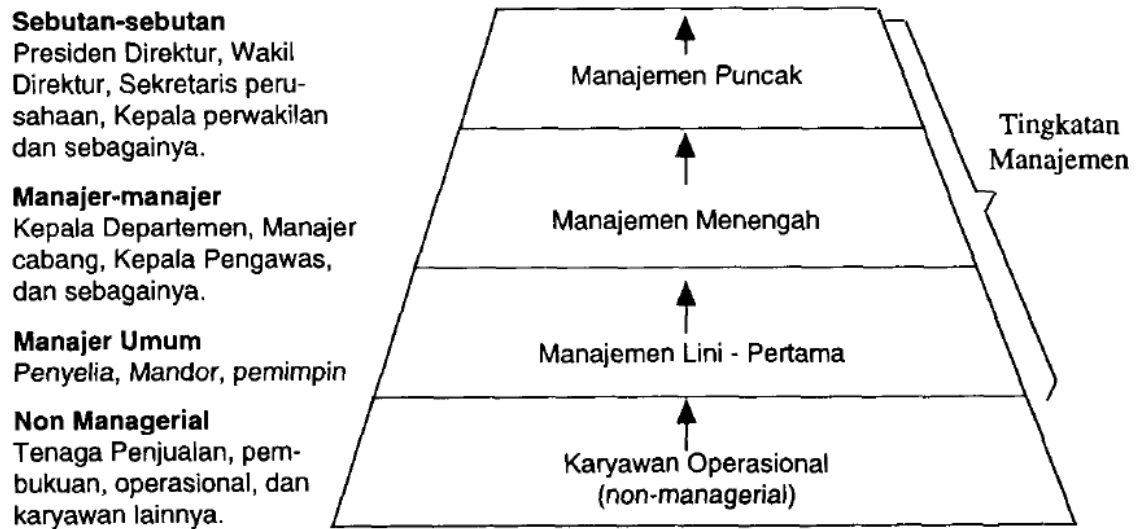
Pabrik : Kepala Bagian

3. Manajemen Lini Pertama

Contoh di Universitas : Ketua Jurusan, Ketua Program Studi

Bank : Supervisor

Rumah Sakit : Kepala Seksi



Gambar 2. Tingkatan Manajemen

Berdasarkan Fungsi

1. Manajer Umum

membawahi unit2 yang kompleks & bertanggungjawab atas semua kegiatan dari unit tersebut

2. Manajer Fungsional

membawahi/bertanggungjawab hanya satu bidang fungsional

Kompetensi Manajer

Seorang manajer dituntut memiliki kompetensi yang meliputi pengetahuan, keterampilan dan etika. Pengetahuan meliputi bidang teknis dan bidang manajerial. Seorang manajer harus memahami proses bisnis yang dipimpinnya dan mempunyai pengetahuan tentang bidang manajerial agar mampu menjalankan organisasi atau perusahaan dengan baik. Pengetahuan dapat diperoleh dari pendidikan formal (sekolah atau kuliah) maupun pendidikan non formal (kursus, pelatihan dan magang). Selain pengetahuan, seorang manajer harus mempunyai keterampilan atau skill baik dalam bidang teknis maupun keterampilan mengelola organisasi. Keterampilan membutuhkan jam terbang, sehingga diperlukan ketekunan dan kerja keras seorang manajer untuk menjadi manajer yang baik. Selain pengetahuan dan keterampilan, seorang manajer juga

dituntut memiliki etika profesi dalam menjalankan bisnis sesuai dengan kaidah atau hukum dan aturan yang berlaku.

Setiap jenjang manajemen membutuhkan pengetahuan dan keterampilan yang berbeda. Manajer puncak lebih membutuhkan kemampuan konseptual dibanding kemampuan teknis. Manajer menengah membutuhkan kemampuan konseptual dan teknis secara berimbang sedangkan manajer tingkat bawah lebih membutuhkan keterampilan teknis. Ketiga jenis manajer tersebut membutuhkan kemampuan hubungan manusiawi yang kurang lebih sama besarnya. Dengan kemampuan yang baik diharapkan manajer dapat melakukan tugasnya dengan baik, sehingga tujuan organisasi yang tercantum dalam visi dan misi dapat dicapai dalam waktu yang tidak terlalu lama.

Kompetensi manajer dapat dikelompokkan menjadi:

1. Management Skill

Kemampuan manajemen merupakan kemampuan dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen (planning, organizing, actuating, leading, staffing, coordinating, commanding, budgeting and controlling) dan kemampuan untuk menyelesaikan masalah yang muncul.

2. Technical Skills

Kemampuan teknis merupakan kemampuan dalam menggunakan alat, termasuk alat bantu (tools), menerapkan prosedur operasional standar dan pengetahuan teknik yang berkaitan dengan bidang kerja. Manajer harus memiliki keahlian yang cukup dalam bidang kerjanya.

3. Human Skills

Kemampuan manusiawi merupakan kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain dan memotivasi orang lain baik sebagai individu maupun kelompok.

4. Conceptual Skills

Kemampuan konseptual merupakan kemampuan untuk mengkoordinasi dan memadukan berbagai kepentingan dan kegiatan didalam organisasi. Manajer harus mempunyai konsep yang jelas, terarah, terukur untuk menjalankan roda organisasi.

E. Peran Manajerial

Selain menjalankan fungsi manajemen organisasi, seorang manajer juga dituntut untuk menjalankan perannya (*roles*) sebagai pimpinan atau manajer di organisasi yang dipimpinnya. Tugas manajerial seorang pimpinan meliputi perencanaan,

perngorganisasian, pengarahan, pengkoordinasi dan pengendali seluruh sumber daya yang ada guna mencapai tujuan. Seorang pimpinan organisasi yang tidak menjalankan fungsi-fungsi manajemen tidak dapat dikatakan sebagai manajer. Sebagai contoh pimpinan yang tidak memiliki perencanaan, maka pimpinan tersebut tidak dapat dikatakan sebagai manajer. Demikian pula pimpinan yang tidak dapat memberikan arahan kepada bawahannya, juga tidak dapat dikatakan sebagai seorang manajer yang baik. Pimpinan yang tidak menjalankan perannya sebagai seorang manajer, maka dia akan menjalankan profesinya dengan tidak efektif dan efisien. Pimpinan demikian akan banyak menghadapi banyak kendala, sehingga menjadi tidak efektif dalam melaksanakan pekerjaannya.

Menurut Mintzberg peran seorang manager dapat dibagi menjadi 3 peran besar yaitu; *interpersonal*, *informational*, dan *decisional*. *Interpersonal roles* merupakan peran manajerial yang berkaitan dengan pekerjaan yang berhubungan dengan orang lain dan tugas-tugas yang bersifat seremonial dan simbolik. *Informational roles* merupakan peran manajerial yang berkaitan dengan menerima, menyimpan dan menyebarkan informasi. Sedangkan *Decisional roles* merupakan peran manajerial yang berkaitan dengan penentuan berbagai pilihan.

Peran Interpersonal Manajer

Manajer mempunyai tiga peran dalam hubungannya dengan sesama anggota organisasi yaitu

- Peran figur

Peran figur artinya bahwa seorang manajer merupakan symbol. Manajer harus berperan melakukan tugas rutin yang berkaitan dengan tugas-tugas resmi, dan pekerjaan-pekerjaan yang bersifat social. Sebagai contoh adalah memberi sambutan pada acara resmi, membuka acara yang diselenggarakan organisasi, menjadi penanggung jawab setiap kegiatan dan sebagainya.

- Peran pemimpin

Manajer adalah pemimpin suatu organisasi sehingga manajer berperan sebagai seorang pemimpin. Sebagai seorang pemimpin, manajer harus mampu memimpin, membimbing, memotivasi, memberikan reward and punishment,

mengatur, anggotanya melalui pembagian kerja agar tujuan organisasi dapat tercapai.

- Peran penghubung.

Peran manajer yang lain adalah sebagai penghubung antar anggota organisasi, antara pengurus dan anggota, antara anggota dan pihak eksternal. Untuk itu diperlukan kemampuan komunikasi dari manajer agar dapat terjadi hubungan yang harmonis antar anggota organisasi maupun dengan pihak eksternal organisasi. Contohnya membalas surat, mengerjakan pertemuan dengan lembaga-lembaga eksternal, tampil pada berbagai aktifitas diluar organisasi dan lain sebagainya

Peran Informasional Manajer

Manajer mempunyai peran dalam hal pencarian, pengolahan dan pendistribusian informasi baik dari maupun untuk anggotanya. Peran manajer dalam bidang informasi meliputi minimal tiga peran yaitu:

1. Pemonitor

Manajer harus menjalankan peran dalam hal mencari dan menerima berbagai informasi untuk pengembangan pemahaman terhadap organisasi. Seorang manajer harus mampu melakukan monitoring terhadap semua kejadian yang dapat memberikan pengaruh terhadap organisasi.

2. Deseminasi (atau penyebaran)

Manajer harus menjalankan peran sebagai deseminator yaitu dalam menyebarkan informasi baik kepada internal organisasi maupun eksternal organisasi. Manajer harus dapat membedakan antara informasi yang berasal dari fakta (kebenaran) atau informasi yang bersifat interpretasi sehingga dalam menyampaikan informasi tersebut dapat bermanfaat bagi organisasi.

3. Juru bicara

Manajer mempunyai peran yang sangat sebagai juru bicara organisasi yaitu dalam hal menyampaikan dan menyebarkan informasi kepada pihak luar tentang rencana organisasi, kebijakan, kegiatan-kegiatan, dan hasil yang telah dicapai.

Peran Manajer dalam Pengambilan Keputusan

Peran manajer lainnya adalah dalam hal pengambilan keputusan. Manajer mempunyai minimal 4 peran yang berkaitan dengan pengambilan keputusan.

1. Kewirausahawanan

Seorang manajer harus mampu mencari berbagai peluang bagi organisasi terhadap lingkungannya dan mengambil inisiatif untuk mengembangkan berbagai proyek perubahan. Manajer perlu mengembangkan jiwa enterprenuership guna mengembangkan organisasi menjadi lebih profit, lebih baik dan lebih sukses.

2. Penyelesai Masalah

Manajer mempunyai tanggung jawab terhadap tindakan perbaikan ketika terjadi masalah yang tidak diharapkan.

3. Pembagi Sumberdaya

Manajer mempunyai tugas utama yaitu planning, organizing, actuating, leading, staffing and controlling sehingga manajer berperan dalam mengalokasikan sumber daya yang ada baik man, material, machine, money dan sumber daya organisasi yang lain.

4. Negosiator atau Juru Runding

Manajer bertanggung jawab dalam mewakili organisasi pada berbagai kegiatan negosiasi dengan pihak luar organisasi, sehingga manajer perlu mengembangkan kemampuan negosiasi.

F. Manajer Yang Sukses

Manajer yang sukses tidaklah diperoleh secara instant dan hanya mengandalkan teoritis semata, melainkan perlu upaya-upaya khusus. Tidak ada rumus yang pasti atau rumus praktis untuk menjadi seorang manajer yang sukses. Manajer yang profesional dan sukses tidak lepas dari beberapa hal berikut ini:

- Mempunyai pendidikan yang baik (formal atau non formal)

Untuk menjadi manajer yang sukses diperlukan pengetahuan yang luas tentang bidang keilmuan dan teori manajemen. Pengetahuan ini dapat diperoleh melalui pendidikan baik formal maupun non formal. Banyak contoh orang yang pendidikan formalnya tamatan SMA tetapi mampu menjadi manajer yang sukses, sebaliknya orang yang pendidikannya tinggi (sarjana, master bahkan doktor) bisa saja tidak

sesukses mereka yang hanya berpendidikan SMA atau bahkan lebih rendah. Pendidikan non formal dapat diperoleh melalui berbagai cara diantaranya kursus, pelatihan, magang, belajar mandiri atau ilmu yang diturunkan dari keluarganya.

- Mempunyai pengalaman

Manajer yang sukses tidak terlepas dari pengalaman dalam memahami seluk beluk organisasi yang dipimpinnya. Pengalaman tidak selalu dikonotasikan dengan lamanya berkecimpung dalam organisasi/bisnis tetapi pengalaman di bidang lainnya juga mempengaruhi kesuksesan seorang manajer.

- Memiliki visi dan misi

Seorang manajer harus mempunyai visi atau cita-cita jangka panjang dengan berpijak pada kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada.

- Memiliki etika profesi

Etika profesi merupakan syarat mutlak seorang manajer akan sukses. Dalam bahasa sehari-hari etika profesi dikenal dengan kode etik. Banyak kasus pelanggaran kode etik yang menyebabkan gagalnya manajer dalam menjalankan organisasi hanya karena masalah yang sebenarnya tidak perlu.

- Mempunyai dimensi internasional

Dimensi internasional diartikan sebagai kemampuan untuk menjalin hubungan dengan siapa saja baik di dalam maupun luar negeri yang berpotensi memajukan organisasi.

- Mempunyai kemampuan softskill yang baik

Softskill sekarang ini menjadi salah satu kunci keberhasilan seorang manajer. Kemampuan softskill diantaranya adalah kemampuan berkomunikasi, kemampuan mempengaruhi orang lain, kemampuan manajemen emosi, kemampuan mencari solusi terbaik (optimal), kemampuan menghargai orang lain, kemampuan merangkul semua orang yang berkepentingan dan kemampuan lainnya.

- Memiliki motivasi

Manajer harus mempunyai motivasi yang kuat dalam menjalankan kegiatan dalam organisasi.