

Dasar-Dasar Manajemen dalam Teknologi Informasi

Saiful Nur Arif dan Iskandar Zulkarnain

Abstrak

Manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumberdaya lainnya. Fungsi manajemen dapat diartikan sebagai kegiatan apa saja yang akan dilakukan oleh seorang manajer dalam kegiatan manajerialnya. Sehingga kegiatan manajerial yang dilakukan oleh manajer tersebut dapat dikatakan sebagai kegiatan proses manajemen. Secara menyeluruh, fungsi manajemen tersebut adalah sebagai berikut: (1) Perencanaan/Planning; (2) Pengorganisasian/Organizing; (3) Penyusunan Staf/Staffing; (4) Pengarahan/Directing; (5) Pengkoordinasian/Coordinating; dan (6) Pengawasan/Controlling.

Kata Kunci: Manajemen, manajerial, organisasi

A. PENDAHULUAN

Perusahaan mempunyai tujuan yang telah ditetapkan, karena dengan tujuan itulah akan mengarahkan seluruh aktifitas dan bisa dijadikan tolak ukur efektifitas kegiatan tersebut dan pencapaiannya dengan memaksimalkan factor produksi yang antara lain *man, material, machines, methods, money, market* dan *morale*.

B. DEFINISI MANAJEMEN

Manajemen berasal dari kata "*to manage*" yang berarti mengatur, mengurus atau mengelola. Banyak definisi yang telah diberikan oleh para ahli terhadap istilah manajemen ini. Namun dari sekian banyak definisi tersebut ada satu yang kiranya dapat dijadikan pegangan dalam memahami manajemen tersebut, yaitu : *Manajemen adalah suatu proses yang terdiri dari rangkaian kegiatan, seperti perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian/ pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumberdaya lainnya.*

Sedangkan pengertian menurut ahli-ahli yang lain adalah sebagai berikut :

1. Menurut Horold Koontz dan Cyril O'donnel :
Manajemen adalah usaha untuk mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain.
2. Menurut R. Terry :
Manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumberdaya lainnya.
3. Menurut James A.F. Stoner :
Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian dan menggunakan sumberdaya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.
4. Menurut Lawrence A. Appley :
Manajemen adalah seni pencapaian tujuan yang dilakukan melalui usaha orang lain.
5. Menurut Drs. Oey Liang Lee :
Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan

pengawasan daripada sumberdaya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

C. PRAKTIK MANAJEMEN

Aplikasi dari filsafat melahirkan beberapa tahapan penerapan manajemen sebagaimana yang diungkapkan **George R. Terry** (2006: 67) membagi tahapan praktik manajemen antara lain:

1. manajemen partisipasi
2. manajemen berdasarkan hasil (*result management*)
3. manajemen memperkaya pekerjaan (*job enrichment*),
4. manajemen prioritas produktifitas,
5. manajemen berdasarkan kemungkinan (*contingency management*)
6. manajemen pemanfaatan konflik.

Odiorne membagi praktek manajemen dengan beberapa tahapan :

1. Manajemen memaksa (1920-an dan 1930-an)
2. Manajemen mementingkan hubungan kemanusiaan (1940-an)
3. Manajemen menggunakan tekanan (1950-an)
4. Manajemen menurut keadaan (1960-an)

Bennet Silalahi (2001:10) membagi praktik manajemen menjadi 5 tahapan antara lain :

1. manajemen teknologis
2. manajemen administratif
3. manajemen sistem kemanusiaan
4. manajemen ilmiah
5. manajemen sasaran dan hasil

D. FUNGSI MANAJEMEN

Selain penerapan filsafat manajemen, Aplikasi ilmu manajemen dapat kita lihat beberapa Fungsi manajemen yang diungkapkan para ahli dan banyak fungsi-fungsi manajemen yang telah dikemukakan,

1. **George R. Terry** dalam bukunya *principles of management* adalah **POAC** (*planning, organizing, actuating dan controlling*),
2. **Koontz, O'donnel & Nielander**: perencanaan (*planning*), mengorganisasi (*organizing*), pengadaan (*staffing*),

mengarahkan (*directing*) dan mengawasi (*controlling*),

3. **Henry Fayol** (*planning, organizing, commanding, cordinatong dan controlling*),

4. **Luther M. Gullick**: perencanaan (*planning*), mengorganisasi (*organizing*), pengadaan tenaga kerja (*staffing*), mengarahkan (*directing*), menyeleraskan/mengkoordinasikan (*coordinating*), melaporkan (*reporting*), menyusun anggaran (*budgeting*)

5. **Bennet Silalahi**: perencanaan (*planning*), pengambilan keputusan (*decision making*) dan ketatalaksanaan (*implementation*) serta fungsi terakhir dipecahkan kembali menurut besar kecilnya perusahaan: membina organisasi (*organizational development*), memimpin (*leading*) dan mengawasi (*controlling*).

E. PERENCANAAN

Perencanaan: “Proses yang diatur supaya suatu sasaran atau tujuan masa depan yang masih samar-samar menjadi lebih jelas”. Atau bisa diartikan sebagai “keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang daripada hal-hal yang akan dikerjakan dimasa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan”

William H. Newman: “*planning is deciding in advance what is to be done*” (penentuan terlebih dahulu apa yang akan dikerjakan)

Lousi A. Allen: *planning is the determination of a course of action to achieve a desired result*” (perencanaan adalah penentuans erangkaian tindakan untuk mencapai suatu hasil yang diinginkan)

Koontz & O'donnel: *planning is function of manager which involves the selection from among alternative of objective, policies, procedures and programs* (perencanaan adalah fungsi seorang menejer yang berhubungan dengan pemilihan dari berbagai alternative daripada tujuan, kebijaksanaan, prosedur dan program.)

George R. Terry: “tindakan memilih dan menghubungkan fakta-fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai amsa yang akan datang dalam hal memvisualisikana serta merumuskan aktifitas yang diusulkan

yang dianggap perlu untuk mencapai ahsil yang diinginkan”

Sasaran: tujuan yang diinginkan yang melukiskan skope yang jelas serta memberikan arah kepada usaha-usaha seorang menejer.

Unsur dari sasaran secara umum meliputi: 1). Efisiensi organisasi, produktifitas tinggi dan memaksimalkan laba. 2). Pertumbuhan organisasi, kepemimpinan industrial dan stabilitas organisasi. 3). Pertimbangan dalam kesejahteraan pegawai. 4). Kepentingan sosial dan masyarakat.

1. Jenis perencanaan:

1.1. **Strategi planning:** perencanaan utama meliputi perencanaan startegi umum/ pola dasar tujuan perusahaan.

1.2. **Strategi manajemen:** perencanaan departementasi yang harus dilaporkan setiap tahun.

1.3. **Perencanaan administarsi:** perencanaan yang diatur secara terperinci dan teknikal yang terdiri dari kegiatan dan tugas.

George R. Terry: jenis perencanaan meliputi:

a) Prosedur (procedure) b) Metode (methode) c). standar (standard) d) anggaran (budget) e), program (programs) f) faktor teknis (tecno-factor)

Bidang manajemen:

Manajemen pergantian

Manajemen komunikasi

Manajemen constraint

Manajemen biaya

[Manajemen hubungan pelanggan](#)

Manajemen harga pendapatan

Manajemen enterprise

Manajemen fasilitas

Manajemen integrasi

[Manajemen pengetahuan](#)

[Manajemen pemasaran](#)

Manajemen mikro

Manajemen sakit

Manajemen pandangan

[Manajemen procurement](#)

Manajemen program

[Manajemen proyek](#)

[Manajemen proses](#)

Manajemen produksi

Manajemen kualitas

[Manajemen sumber daya manusia](#)

[Manajemen risiko](#)

Manajemen keahlian

Manajemen pengeluaran

[Manajemen rantai suplai](#)

Manajemen sistem

Manajemen waktu

[Manajemen stress](#)

[Manajemen strategis](#)

Manajemen keuangan.

F. PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM MANAJEMEN

1. Fase Pengambilan Keputusan

1.1. Aktivitas intelegensia

Proses kreatif untuk menemukan kondisi yang mengharuskan keputusan dipilih atau tidak.

1.2. Aktifitas desain

Kegiatan yang mengemukakan konsep berdasar aktifitas intelegensia untuk mencapai tujuan.

Aktifitas desain meliputi :

- menemukan cara-cara/metode
- mengembangkan metode
- menganalisa tindakan yang dilakukan

1.3. Aktifitas pemilihan

Memilih satu dari sekian banyak alternatif dalam pengambilan keputusan yang ada. Pemilihan ini berdasar atas kriteria yang telah ditetapkan.

Dari tiga aktifitas tersebut diatas, dapat disimpulkan tahap pengambilan keputusan adalah :

- a. Mengidentifikasi masalah utama
- b. Menyusun alternatif
- c. Menganalisis alternatif
- d. Mengambil keputusan yang terbaik

2. Teknik Pengambilan Keputusan

2.1. Operational Research/Riset Operasi

Penggunaan metode saintifik dalam analisa dan pemecahan persoalan.

2.2. Linier Programming

Riset dengan rumus matematis.

2.3. Gaming War Game

Teori penentuan strategi.

2.4. Probability

Teori kemungkinan yang diterapkan pada kalkulasi rasional atas hal-hal tidak normal.

3. Proses Pengambilan Keputusan

3.1. Merumuskan problem yang dihadapi

3.2. Menganalisa problem tersebut

3.3. Menetapkan sejumlah alternatif

3.4. Mengevaluasi alternatif

3.5. Memilih alternatif keputusan yang akan dilaksanakan

Menurut Peter Drucher :

a. Menetapkan masalah

b. Menganalisa masalah

c. Mengembangkan alternatif

d. Mengambil keputusan yang tepat

e. Mengambil keputusan menjadi tindakan efektif

4. Konsep Pengambilan Keputusan

Dalam manajemen memegang peranan yang sangat penting, karena keputusan yang diambil oleh seorang manajer adalah hasil akhir yang harus dilaksanakan oleh mereka yang tersangkut dalam organisasi. Pengambilan keputusan diperlukan disemua tingkat administrator dalam organisasi. Pengambilan keputusan pada hakikatnya adalah pemilihan alternatif yang paling kecil risikonya, untuk dilaksanakan dalam rangka pencapaian organisasi. Dalam prosesnya terdapat tiga kekuatan yang selalu mempengaruhinya yaitu, dinamika individu, dinamika kelompok dan dinamika lingkungan. Untuk mempermudah dalam pengambilan keputusan alangkah baiknya kita mengetahui terlebih dahulu jenis-jenis keputusan tersebut. Hal ini akan mempermudah kita dalam memperkirakan informasi yang bagaimana yang diperlukan, dari mana sumbernya, bagaimana memperolehnya, sehingga keputusan yang diambil benar-benar merupakan yang terbaik demi lancarnya roda organisasi.

Salah satu tolok ukur utama yang biasa digunakan untuk mengukur efektivitas kepemimpinan seseorang yang menduduki jabatan pimpinan dalam suatu organisasi ialah kemampuan dan kemahirannya dalam mengambil keputusan. Selain itu efektivitas

kepemimpinan seseorang diukur dari kecekatan dan kemampuan mengambil keputusan yang rasional, logis berdasarkan daya pikir yang kreatif dan inovatif, digabung dengan pendekatan yang intuitif dengan memanfaatkan berbagai pelajaran yang diperoleh dari pengalaman.

Oleh karena itu berbagai model, metode dan teknik pengambilan keputusan harus dikuasai oleh orang-orang yang menduduki jabatan pimpinan apa pun bentuk, jenis, dan ukuran organisasi yang dipimpinnya. Model dan teknik pengambilan keputusan yang telah dikembangkan oleh para ahli dan sering dipergunakan dalam bentuk, jenis, dan ukuran organisasi dewasa ini adalah model optimasi, satisficing, mixed scanning dan heuristic.

Berdasarkan penelitian tentang teknik-teknik pengambilan keputusan menunjukkan bahwa pada dasarnya ada dua kelompok teknik yang biasa digunakan yang pertama adalah teknik-teknik pengambilan keputusan yang bersifat kuantitatif dan yang kedua adalah kelompok teknik pengambilan keputusan yang tidak bersifat kuantitatif. Beberapa teknik yang termasuk dalam kelompok kedua ini adalah brainstorming, synetics, consensus thinking, delphi, fish bowling, didactic interaction, dan collective bargaining.

G. FUNGSI - FUNGSI MANAJEMEN

Fungsi manajemen dapat diartikan sebagai kegiatan apa saja yang akan dilakukan oleh seorang manajer dalam kegiatan manajerialnya. Sehingga kegiatan manajerial yang dilakukan oleh manajer tersebut dapat dikatakan sebagai kegiatan proses manajemen. Proses tersebut bermula dari pembuatan perencanaan sampai pada pengadaan pengawasan terhadap pelaksanaan rencana tersebut. Pengawasan yang dilakukan bertujuan untuk mengetahui efektif atau tidaknya pelaksanaan rencana sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

Secara menyeluruh, fungsi manajemen tersebut adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan/Planning :

Yaitu suatu usaha atau upaya untuk merencanakan kegiatan yang akan dilaksanakan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perencanaan ini biasanya dituangkan dalam bentuk konsep atau suatu program kerja.

2. Pengorganisasian/Organizing :

Kegiatan yang meliputi penetapan struktur, tugas dan kewajiban, fungsi pekerjaan dan hubungan antar fungsi.

3. Penyusunan Staf/Staffing :

Termasuk didalamnya adalah perekrutan karyawan, pemanfaatan, pelatihan, pendidikan dan pengembangan sumberdaya karyawan tersebut dengan efektif.

4. Pengarahan/Directing :

Yaitu fungsi memberikan perintah atau arahan. Selain itu juga termasuk kegiatan kepemimpinan, bimbingan, motivasi dan pengarahan agar karyawan dapat bekerja dengan lebih efektif.

5. Pengkoordinasian/Coordinating :

Yaitu fungsi mengkoordinir seluruh pekerjaan dalam satu totalitas organisasi pekerjaan.

Pengorganisasian mengandung hal-hal sebagai berikut :

- a. Sinkronisasi kegiatan
- b. keterpduan kegiatan
- c. menyelaraskan kegiatan
- d. meruntutkan kegiatan
- e. Mencegah overlapping dan kekosongan kegiatan

6. Pengawasan/Controlling :

Fungsi yang memberikan penilaian, koreksi dan evaluasi atas semua kegiatan. Secara terus-menerus melakukan monitoring atas pekerjaan yang sedang dilakukan. Fungsi ini bertujuan untuk menyesuaikan rencana yang telah dicapai dengan pelaksanaan kegiatan. Hasil dari evaluasi pengawasan ini dijadikan sebagai bahan rekomendasi untuk kegiatan berikutnya.

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 pertama kali diperkenalkan oleh seorang industrialis Perancis bernama Henry

Fayol pada awal abad ke-20. Ketika itu, ia menyebutkan lima fungsi manajemen, yaitu merancang, mengorganisir, memerintah, mengordinasi, dan mengendalikan. Namun saat ini, kelima fungsi tersebut telah diringkas menjadi empat, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.

Perencanaan 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.

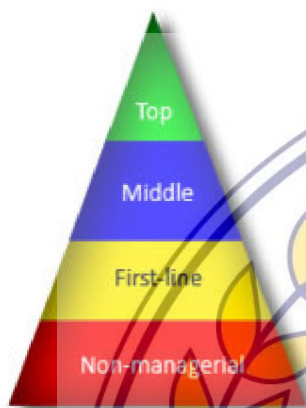
Fungsi kedua adalah pengorganisasian atau *organizing*. Pengorganisasian dilakukan dengan tujuan membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil. Pengorganisasian mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas 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, pada tingkatan mana keputusan harus diambil.

Pengarahan atau *directing* adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha [organisasi](#). Jadi *actuating* artinya adalah menggerakkan orang-orang agar mau bekerja dengan sendirinya atau penuh kesadaran secara bersama-sama untuk mencapai tujuan yang dikehendaki secara efektif. Dalam hal ini yang dibutuhkan adalah kepemimpinan (*leadership*).

Pengevaluasian atau *evaluating* adalah proses pengawasan dan pengendalian performa perusahaan untuk memastikan bahwa

jalannya perusahaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Seorang manajer dituntut untuk menemukan masalah yang ada dalam operasional perusahaan, kemudian memecahkannya sebelum masalah itu menjadi semakin besar.

Tingkatan manajer



Piramida jumlah karyawan pada organisasi dengan struktur tradisional, berdasarkan tingkatannya.

Pada organisasi berstruktur tradisional, manajer sering dikelompokkan menjadi manajer puncak, manajer tingkat menengah, dan manajer lini pertama (biasanya digambarkan dengan bentuk piramida, di mana jumlah karyawan lebih besar di bagian bawah daripada di puncak). manajemen lini pertama (*first-line management*), dikenal pula dengan istilah manajemen operasional, merupakan manajemen tingkatan paling rendah yang bertugas memimpin dan mengawasi karyawan non-manajerial yang terlibat dalam proses produksi. Mereka sering disebut penyelia (*supervisor*), manajer *shift*, manajer area, manajer kantor, manajer departemen, atau bahkan mandor (*foreman*). Satu tingkat di atasnya adalah *middle management* atau manajemen tingkat menengah. Manajer menengah mencakup semua manajemen yang berada di antara manajer lini pertama dan manajemen puncak dan bertugas sebagai penghubung antara keduanya. Jabatan yang termasuk manajer menengah di antaranya kepala bagian, pemimpin proyek, manajer

pabrik, atau manajer divisi. Di bagian puncak pimpinan organisasi terdapat manajemen puncak yang sering disebut dengan *executive officer* atau *top management*. Bertugas merencanakan kegiatan dan strategi perusahaan secara umum dan mengarahkan jalannya perusahaan. Contoh top manajemen adalah CEO (*chief executive officer*) dan CFO (*chief financial officer*).

Meskipun demikian, tidak semua organisasi dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan menggunakan bentuk piramida tradisional ini. Misalnya pada organisasi yang lebih fleksibel dan sederhana, dengan pekerjaan yang dilakukan oleh tim karyawan yang selalu berubah, berpindah dari satu proyek ke proyek lainnya sesuai dengan dengan permintaan pekerjaan.

H. KEPEMIMPINAN (Leadership)

1. Pengertian

Kepemimpinan adalah suatu kegiatan mempengaruhi orang lain agar orang tersebut mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan juga sering dikenal sebagai kemampuan untuk memperoleh konsensus anggota organisasi untuk melakukan tugas manajemen agar tujuan organisasi tercapai.

Menurut George Terry, Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang lain agar mau bekerja dengan suka rela untuk mencapai tujuan kelompok.

Menurut Cyriel O'Donnell, kepemimpinan adalah mempengaruhi orang lain agar ikut serta dalam mencapai tujuan umum.

Kreiner menyatakan bahwa leadership adalah proses mempengaruhi orang lain yang mana seorang pemimpin mengajak anak buahnya secara sekarela berpartisipasi guna mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan Hersey menambahkan bahwa leadership adalah usaha untuk mempengaruhi individual lain atau kelompok. Seorang pemimpin harus memadukan unsur kekuatan diri, wewenang yang dimiliki, ciri kepribadian

dan kemampuan sosial untuk bisa mempengaruhi perilaku orang lain.

Dari pengertian tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan terdiri atas :

1. Mempengaruhi orang lain agar mau melakukan sesuatu.
2. Memperoleh konsensus atau suatu pekerjaan.
3. Untuk mencapai tujuan manajer.
4. Untuk memperoleh manfaat bersama.

Sehingga jika dilihat pada konteks kepemimpinan hal yang saling terkait adalah adanya unsur kader penggerak, adanya peserta yang digerakkan, adanya komunikasi, adanya tujuan organisasi dan adanya manfaat yang tidak hanya dinikmati oleh sebagian anggota.

2. Teori-teori kepemimpinan

Genetic Theory

Pemimpin adalah dilahirkan dengan membawa sifat-sifat kepemimpinan dan tidak perlu belajar lagi. Sifat utama seorang pemimpin diperoleh secara genetik dari orang tuanya.

Traits theory

Teori ini menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan tergantung pada karakter pemimpinnya. Sifat-sifat yang dimiliki antara lain kepribadian, keunggulan fisik, dan kemampuan sosial. Karakter yang harus dimiliki seseorang menurut Judith R. Gordon mencakup kemampuan istimewa dalam:

- Kemampuan Intelektual
- Kematangan Pribadi
- Pendidikan
- Status Sosial Ekonomi
- Human Relation
- Motivasi Intrinsik
- Dorongan untuk maju

Ronggowarsito menyebutkan seorang pemimpin harus memiliki astabrata, yakni delapan sifat unggul yang dikaitkan dengan sifat alam seperti tanah, api, angin, angkasa, bulan, matahari, bintang.

Behavioral Theory

Karena keterbatasan peramalan efektivitas kepemimpinan melalui trait, para

peneliti mulai mengembangkan pemikiran untuk meneliti perilaku pemimpin sebagai cara untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan. Konsepnya beralih dari siapa yang memiliki memimpin ke bagaimana perilaku seorang untuk memimpin secara efektif.

a. Authoritarian, Democratic & Laissez Faire
Penelitian ini dilakukan oleh Lewin, White & Lippit pada tahun 1930 an. Mereka mengemukakan 3 tipe perilaku pemimpin, yaitu authoritarian yang menerapkan kepemimpinan otoriter, democratic yang mengikut sertakan bawahannya dan Laissez - Faire yang menyerahkan kekuasaannya pada bawahannya.

b. Continuum of Leadership behavior.

Robert Tannenbaum dan Warren H Schmidt memperkenalkan continuum of leadership yang menjelaskan pembagian kekuasaan pemimpin dan bawahannya. Continuum membagi 7 daerah mulai dari otoriter sd laissez - faire dengan titik dengan demokratis.

c. Teori Employee Oriented and Task Oriented Leadership - Leadership style matrix.
Konsep ini membahas dua orientasi kepemimpinan yaitu

- Kepemimpinan yang berorientasi pada pekerjaan dimana perilaku pemimpinnya dalam penyelesaiannya tugasnya memberikan tugas, mengatur pelaksanaan, mengawasi dan mengevaluasi kinerja bawahan sebagai hasil pelaksanaan tugas.

- Kepemimpinan yang berorientasi pada pegawai akan ditandai dengan perilaku pemimpinnya yang memandang penting hubungan baik dan manusiawi dengan bawahannya.

Pembahasan model ini dikembangkan oleh ahli psikologi industri dari Ohio State University dan Universitas of Michigan. Kelompok Ohio mengungkapkan dua dimensi kepemimpinan, yaitu initiating structure yang berorientasi pada tugas dan consideration yang berorientasi pada manusia. Sedangkan kelompok Michigan memakai istilah job-centered dan employee-centered.

d. The Managerial Grid

Teori ini diperkenalkan oleh Robert R.Blake dan Jane Srygley Mouton dengan melakukan adaptasi dan pengembangan data penelitian kelompok Ohio dan Michigan.

Blake & Mouton mengembangkan matriks yang memfokuskan pada penggambaran lima gaya kepemimpinan sesuai dengan lokasinya.

Dari teori-teori diatas dapatlah disimpulkan bahwa behavioral theory memiliki karakteristik antara lain:

- Kepemimpinan memiliki paling tidak dua dimensi yang lebih kompleks dibanding teori pendahulunya yaitu genetik dan trait.
- Gaya kepemimpinan lebih fleksibel; pemimpin dapat mengganti atau memodifikasi orientasi tugas atau pada manusianya sesuai kebutuhan.
- Gaya kepemimpinan tidak gifted tetapi dapat dipelajari
- Tidak ada satupun gaya yang paling benar, efektivitas kepemimpinan tergantung pada kebutuhan dan situasi

Situational Leadership

Pengembangan teori ini merupakan penyempurnaan dari kelemahan-kelemahan teori yang ada sebelumnya. Dasarnya adalah teori contingensi dimana pemimpin efektif akan melakukan diagnose situasi, memilih gaya kepemimpinan yang efektif dan menerapkan secara tepat.

Empat dimensi situasi secara dinamis akan memberikan pengaruh terhadap kepemimpinan seseorang.

- Kemampuan manajerial : kemampuan ini meliputi kemampuan sosial, pengalaman, motivasi dan penelitian terhadap reward yang disediakan oleh perusahaan.
- Karakteristik pekerjaan : tugas yang penuh tantangan akan membuat seseorang lebih bersemangat, tingkat kerjasama kelompok berpengaruh efektivitas pemimpinnya.
- Karakteristik organisasi : budaya organisasi, kebijakan, birokrasi merupakan faktor yang berpengaruh pada efektivitas pemimpinnya.

- Karakteristik pekerja : kepribadian, kebutuhan, ketrampilan, pengalaman bawahan akan berpengaruh pada gaya pemimpinnya.

a. Fiedler Contingency model

Model ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang paling efektif tergantung pada situasi yang dihadapi dan perubahan gaya bukan merupakan suatu hal yang sulit. Fiedler memperkenalkan tiga variabel yaitu:

- task structure : keadaan tugas yang dihadapi apakah structured task atau unstructured task
- leader-member relationship : hubungan antara pimpinan dengan bawahan, apakah kuat (saling percaya, saling menghargai) atau lemah.
- Position power : ukuran aktual seorang pemimpin, ada beberapa power yaitu:
 - > legitimate power : adanya kekuatan legal pemimpin
 - > reward power : kekuatan yang berasal imbalan yang diberikan pimpinan
 - > coercive power : kekuatan pemimpin dalam memberikan ancaman
 - > expert power : kekuatan yang muncul karena keahlian pemimpinnya
 - > referent power : kekuatan yang muncul karena bawahan menyukai pemimpinnya
 - > information power : pemimpin mempunyai informasi yang lebih dari bawahannya.

b. Model kepemimpinan situasional 'Life Cycle' Harsey & Blanchard mengembangkan model kepemimpinan situasional efektif dengan memadukan tingkat kematangan anak buah dengan pola perilaku yang dimiliki pemimpinnya.

Ada 4 tingkat kematangan bawahan, yaitu:

- M 1 : bawahan tidak mampu dan tidak mau atau tidak ada keyakinan,
- M 2 : bawahan tidak mampu tetapi memiliki kemauan dan keyakinan bahwa ia bisa,
- M 3 : bawahan mampu tetapi tidak mempunyai kemauan dan tidak yakin,
- M 4 : bawahan mampu dan memiliki kemauan dan keyakinan untuk menyelesaikan tugas.

Ada 4 gaya yang efektif untuk diterapkan yaitu:

- Gaya 1 : telling, pemimpin memberi instruksi dan mengawasi pelaksanaan tugas dan kinerja anak buahnya.
- Gaya 2 : selling, pemimpin menjelaskan keputusannya dan membuka kesempatan untuk bertanya bila kurang jelas.
- Gaya 3 : participating, pemimpin memberikan kesempatan untuk menyampaikan ide-ide sebagai dasar pengambilan keputusan.
- Gaya 4 : delegating, pemimpin melimpahkan keputusan dan pelaksanaan tugas kepada bawahannya.

Transformational Leadership

Robert House menyampaikan teorinya bahwa kepemimpinan yang efektif menggunakan dominasi, memiliki keyakinan diri, mempengaruhi dan menampilkan moralitas tinggi untuk meningkatkan karismanya. Dengan kharismanya pemimpin transformational akan menantang bawahannya untuk melahirkan karya istimewa. Langkah yang dilaksanakan pemimpin ini biasanya membicarakan dengan pengikutnya bagaimana pentingnya kinerja mereka, bagaimana bangga dan yakinnya mereka sebagai anggota kelompok, bagaimana istimewanya kelompok yang akan menghasilkan karya luar biasa.

3. Fungsi dan Tugas

Seorang pemimpin secara umum berfungsi sebagai berikut :

1. Mengambil keputusan
2. Mengembangkan informasi
3. Memelihara dan mengembangkan loyalitas anggota
4. Memberi dorongan dan semangat pada anggota
5. Bertanggungjawab atas semua aktivitas kegiatan
6. Melakukan pengawasan atas pelaksanaan kegiatan
7. Memberikan penghargaan pada anggota yang berprestasi

Sedangkan tugas kepemimpinan dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Yang berkaitan dengan kerja :
 - Mengambil inisiatif
 - Mengatur langkah dan arah

- Memberikan informasi
- Memberikan dukungan
- Memberi pemikiran
- Mengambil suatu kesimpulan
- b. yang berkaitan dengan kekompakan anggota :
 - Mendorong, bersahabat, bersikap menerima
 - Mengungkapkan perasaan
 - Bersikap mendamaikan
 - Berkemampuan mengubah dan menyesuaikan pendapat
 - Memperlancar pelaksanaan tugas
 - Memberikan aturan main

4. Level dan Keterampilan Yang Perlu Dimiliki

Kepemimpinan dibagi menjadi sebagai berikut :

1. Level Top Leader/Top Management
Pimpinan puncak, misalnya, direktur utama. Melakukan tugas yang bersifat konseptual.
Misalnya, melakukan perencanaan yang akan dilakukan seluruh anggota.
2. Level Middle Leader/Middle Management
Golongan menengah, misalnya, staf produksi, manajer keuangan. Melakukan tugas konseptual sebagai penjabaran dari top management, juga melakukan pekerjaan tersebut. Penguasaan teknis relatif penting.
3. Lower Leader/Lower Management
Golongan bawah, misalnya, supervisor, mandor dan pelaksana teknis. Harus menguasai teknis walaupun secara konseptual tidak begitu penting.

5. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan secara umum dapat dikategorikan sebagai berikut :

1. Orientasi pekerjaan (task oriented)
 2. Orientasi kekompakan (human oriented)
- Dari dua gaya kepemimpinan tersebut berkembang gaya kepemimpinan yang lain seperti :
- Gaya kekompakan tinggi, kerja rendah
 - Gaya kerja tinggi, kekompakan rendah

- Gaya kerja tinggi, kekompakan tinggi
- Gaya kerja rendah, kekompakan rendah

6. Persyaratan Ideal Bagi Pimpinan

Menurut George R. Terry, pemimpin harus memiliki ciri sebagai berikut :

1. Mental dan fisik yang energik
2. Emosi yang stabil
3. Pengetahuan human relation yang baik
4. Motivasi personal yang baik
5. Cakap berkomunikasi
6. Cakap untuk mengajar, mendidik dan mengembangkan bawahan
7. Ahli dalam bidang sosial
8. Berpengetahuan luas dalam hal teknikal dan manajerial

Menurut Horold Koontz dan Cyrel O'Donnel, ciri-ciri pemimpin yang baik adalah :

- a. Tingkat kecerdasan yang tinggi
- b. Perhatian terhadap keseluruhan kepentingan
- c. Cakap berbicara
- d. Matang dalam emosi dan pikiran
- e. Motivasi yang kuat
- f. Penghayatan terhadap kerja sama

I. PENGENDALIAN DAN PENGAWASAN

Sebagai terjemahan dari controlling dalam manajemen, merupakan fungsi yang penting. Alasan melakukan pengawasan adalah:

1. Kemungkinan adanya pelanggaran dalam pelaksanaan perencanaan.
2. Kemungkinan terjadinya kesalahfahaman pihak perencana dan pelaksana.
3. Kemungkinan kurangnya penjabaran pekerjaan.
4. Kemungkinan bawahan kurang menguasai pekerjaan.

Jadi pengawasan dapat diartikan sebagai usaha melakukan pengamatan, pemantauan, penyelidikan dan evaluasi keseluruhan kegiatan agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

Secara konseptual, pengawasan adalah suatu kehidupan interaktif antara hasil pekerjaan dengan perencanaan yang telah disusun.

1. Aspek Perencanaan

Dipakai sebagai suatu standar atau tolok ukur. Perencanaan yang masih bersifat umum harus dijabarkan dalam standar-standar yang dapat diukur, baik secara kualitatif maupun kuantitatif.

2. Aspek Pelaksanaan

Dijadikan sebagai obyek yang dinilai, dianalisa dan dievaluasi kemudian dibandingkan dengan standar kegiatan. Jika ada perbedaan, maka kegiatan harus dievaluasi sampai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, akan tetapi jika tidak ada perbedaan maka kegiatan dapat dilanjutkan ke tahap berikutnya.

4. Tujuan dan Mekanisme Pengendalian/Pengawasan

Tujuan utama dari pengawasan adalah untuk mencegah adanya penyimpangan atau setidaknya memperkecil kesalahan yang mungkin akan terjadi. Sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik.

Mekanisme pengawasan secara umum dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Penetapan standar kegiatan
2. Menyusun umpan balik (feedback)
3. Perbandingan kegiatan dengan standar
4. Mengukur penyimpangan
5. Melakukan tindakan perbaikan yang diperlukan

J. JENIS PENGENDALIAN

Pengendalian dapat dibedakan berdasar beberapa aspek, yaitu :

1. Aspek waktu
2. aspek obyek
3. Aspek subyek

Sehingga jika dilihat dari aspek tersebut diatas, pengendalian dapat dibedakan menjadi :

a. Atas dasar aspek waktu :

-- Pengendalian preventif ; pengendalian yang dilakukan pada saat proses pekerjaan sedang berjalan.

-- Pengendalian Represif ; pengendalian yang dilakukan setelah pekerjaan selesai.

b. Atas dasar aspek obyek :
-- Pengendalian Administratif ; yang dilakukan dibidang administrasi

-- Pengendalian Operatif ; dilakukan dibidang operasional

c. Atas dasae aspek subyek :

-- Pengendalian Interen ; pengendalian yang ditujukan pada pelaku fungsi-fungsi manajemen

-- Pengendalian eksteren ; ditujukan pada pelaku diluar fungsi-fungsi manajemen

3. Langkah - Langkah Pengendalian

Secara umum, pengendalian dapat dilakukan dengan langkah sebagai berikut :

1. Penetapan standar dan metode pengukuran kinerja

2. Mengukur kegiatan

3. Membandingkan hasil pengendalian dengan hasil kegiatan

4. Melakukan tindakan korektif terhadap penyimpangan yang terjadi

5. Pengendalian Intern Atau Pengendalian Manajemen.

Dalam sektor swasta, pengendalian intern (internal control) pada awalnya lebih menekankan kepada pengendalian akuntansi keuangan, untuk memberikan keyakinan yang memadai tentang keandalan pelaporan keuangan. Dalam sektor publik, sistem pengendalian itu diperlukan tidak hanya untuk pengendalian dalam akuntansi keuangan, tetapi juga untuk memberikan jaminan dilaksanakannya strategi organisasi secara efektif dan efisien sehingga tujuan organisasi dapat dicapai. Oleh karena itu dalam sektor publik, sistem pengendalian dalam suatu organisasi lebih dikenal dengan pengendalian manajemen (management control).

Menurut General Accounting Office (GAO) dalam "Comprehensive Audit Manual" (seperti dikutip Sawyer, 1988:100) pengendalian manajemen adalah beberapa cara atau alat yang digunakan oleh manajemen dalam melaksanakan fungsi pengendalian dalam mencapai tujuan entitas, yaitu

- (1) organisasi,
- (2) kebijakan-kebijakan (policies),
- (3) prosedur-prosedur,

- (4) pegawai,
- (5) akuntansi,
- (6) anggaran,
- (7) pelaporan, dan
- (8) review intern (internal review).

Pengendalian manajemen menurut Mardiasmo adalah untuk memberikan jaminan dilaksanakannya strategi organisasi secara efektif dan efisien sehingga tujuan organisasi dapat dicapai. Pengendalian manajemen meliputi beberapa aktivitas, yaitu:

- (1) perencanaan,
- (2) koordinasi antar berbagai bagian dalam organisasi,
- (3) komunikasi informasi,
- (4) pengambilan keputusan,
- (5) memotivasi orang-orang dalam organisasi agar berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi,
- (6) pengendalian, dan
- (7) penilaian kinerja

Dalam kaitannya dengan pengendalian manajemen, Badan Pemeriksa Keuangan menyatakan sebagai berikut: Pengendalian manajemen, dalam arti yang paling luas, meliputi struktur organisasi, metode, dan prosedur yang digunakan oleh manajemen untuk memberikan jaminan bahwa tujuannya dapat dicapai.

Pengendalian manajemen mencakup proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian operasi program. Pengendalian manajemen tersebut meliputi sistem pengukuran, pelaporan, dan pemantauan kinerja program.

Suatu audit atas laporan keuangan perusahaan akan mendasarkan kepada hasil evaluasi pengendalian intern. Didorong oleh terjadinya berbagai kegagalan audit pada perusahaan-perusahaan di Amerika Serikat terutama yang sudah go public, maka pengendalian intern dalam sektor swasta yang semula menekankan kepada pengendalian akuntansi keuangan, kemudian berkembang ke arah pengertian pengendalian intern yang lebih luas.

Istilah lain yang dipersamakan dengan pengendalian manajemen adalah pengendalian intern, yaitu “seluruh kebijakan, prosedur dan praktik akuntansi yang dibuat oleh manajemen untuk membantu mereka melindungi organisasi dari kesalahan (*error*) dan penyalahgunaan (*fraud*). PPA – STAN menyebutkan bahwa istilah pengendalian manajemen digunakan oleh auditor intern, sedangkan pengendalian intern digunakan oleh auditor ekstern dalam kaitannya dengan audit umum atau *financial*.

Pengendalian internal (*control internal*) Adalah suatu proses yang dijalankan oleh manajemen, dewan komisaris, dan personalia lain dalam suatu entitas untuk mencapai tujuan yang dikategorikan sbb:

1. Menghasilkan pelaporan keuangan yang andal
2. Mencapai efisiensi dan efektivitas usaha
3. Mematuhi undang-undang dan peraturan yang berlaku

Dalam usaha mengembangkan pengertian pengendalian intern itu, lahirlah suatu grup studi dari berbagai organisasi profesi akuntansi dan audit di Amerika Serikat yaitu American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), American Accounting Association (AAA), The Institute of Internal Auditors (IIA), Institute of Management Accountants (IMA), dan Financial Executives Institute (FEI), yang dikenal dengan COSO. Grup studi yang populer dengan nama COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comissions*) ini, pada September 1992 menyampaikan laporan dengan judul “Internal Control – Integrated Framework”

Dalam laporan itu COSO memberikan suatu kerangka kerja pengendalian intern umum yang didesain untuk memuaskan kebutuhan semua kelompok yang berhubungan dengan pengendalian intern, yaitu manajemen entitas, auditor ekstern dan intern, manajemen keuangan, akuntan manajemen, serta pemegang otoritas (pasar modal). Tujuan pengendalian intern menjadi luas, mencakup tidak hanya

untuk menjamin keandalan pelaporan keuangan, tetapi juga untuk efektivitas dan efisiensi operasi, serta kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku.

COSO mengemukakan sistem yang lebih komprehensif di mana struktur pengendalian internal ini dianggap relevan untuk mencapai tujuan organisasi baik tujuan keuangan maupun non keuangan. Sistem pengendalian internal yang dirumuskan COSO memiliki orientasi keuangan maupun non keuangan. Komponen yang ada di dalamnya meliputi lima kategori sebagai berikut: lingkungan pengendalian, pengukuran resiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, dan pemantauan.

Dengan adanya definisi pengendalian intern yang lebih luas dari COSO itu, maka secara fundamental terdapat titik temu antara pengendalian intern yang selama ini berkembang dalam sektor swasta, dengan pengendalian manajemen yang terutama berkembang dalam sektor publik. Menurut GAO apabila pengendalian intern itu merupakan bagian integral dari sistem yang digunakan oleh manajemen yang tidak terbatas pada aspek keuangan saja, maka pengendalian intern itu memiliki pengertian yang sama dengan pengendalian manajemen.

K. DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Kadir dan Terra Ch. Triwahyuni, 2005, **Pengenalan Teknologi Informasi**, Yogyakarta: ANDI.
- Jogiyanto Hartono, 2004, **Pengenalan Komputer: Dasar Ilmu Komputer, Pemrograman, Sistem Informasi dan Inteligensi Buatan**, Yogyakarta: ANDI.
- M. Manullang, 1983, **Dasar-Dasar Manajemen**, Edisi ketiga, Jakarta: Erlangga.
- T. Hani Handoko, 1986, **Manajemen**, Edisi kedua, Yogyakarta: BPFE.