

KEPEMIMPINAN DALAM MANAJEMEN

Kepemimpinan dan Manajemen
seringkali disamakan
pengertiannya oleh banyak
orang, padahal dua makna
tersebut memiliki perbedaan,
dimana kepemimpinan
mempunyai makna yang lebih
luas dibandingkan dengan
kepemimpinan

PERBEDAAN ISTILAH KEPEMIMPINAN DAN MANAJEMEN

John Kotter dari Harvard Business School

- ▣ **Manajemen** yang baik menghasilkan tatanan dan konsistensi dengan menyusun rencana-rencana formal, merancang struktur organisasi yang ketat, dan memantau hasil melalui perbandingan dengan rencana
- ▣ **Kepemimpinan**, sebaliknya, menyangkut menetapkan arah dengan menyusun satu visi masa depan; kemudian mereka menyatukan orang-orang dengan mengkomunikasikan visi ini dan mengilhami mereka agar mampu mengatasi rintangan-rintangan.

Robert House dari Wharton School pada University of Pennsylvania

- ▣ pada dasarnya setuju ketika dia mengatakan bahwa manajer menggunakan wewenang dalam peringkat formal terencana untuk memperoleh kepatuhan dari para anggota organisasi. Manajemen atau pengorganisasian terdiri dari implementasi visi dan strategi yang disajikan oleh para pemimpin, koordinasi dan pembentukan staf organisasi, dan penanganan masalah harian.

Meski Kotter dan House memberikan definisi berbeda tentang kedua istilah tersebut, baik peneliti maupun para manajer yang berpraktik sering tidak mengenali perbedaan tersebut.

Oleh karena itu, kita perlu menyajikan kepemimpinan kedalam cara yan dapat menangkap bagaimana kepemimpinan digunakan dalam teori dan praktik.

Kita mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Sumber dari pengaruh ini dapat bersifat formal, seperti yang disajikan oleh kepemilikan peringkat manajerial dalam organisasi. Karena posisi manajemen muncul bersama sejumlah tingkat wewenang yang dirancang secara formal, seseorang dapat menjalankan kepemimpinan semata-mata karena kedudukannya dalam organisasi itu. tetapi tidak semua pemimpin itu manajer; dan sebaliknya, tidak semua manajer itu pemimpin. Hanya karena organisasi memberikan kepada manajernya hak formal tertentu tidak menjadi jaminan bahwa mereka akan mampu memimpin secara efektif

Organisasi membutuhkan kepemimpinan dan manajemen yang kuat untuk meraih efektivitas yang optimal. Dalam dunia yang dinamis dewasa ini, kita membutuhkan pemimpin untuk menantang statusquo, menciptakan visi tentang masa depan, dan memberikan inspirasi kepada para anggota organisasi agar bersedia mencapai visi itu. Kita juga menuntut para manajer merumuskan rencana secara rinci, menciptakan struktur organisasi yang efisien, dan mengawasi operasi dari hari ke hari.

Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok dalam rangka pencapaian tujuan. kepemimpinan tidak harus diikat oleh aturan-aturan suatu birokrasi tertentu.

Apabila kepemimpinan dibatasi oleh aturan-aturan birokrasi tertentu dan dikaitkan oleh suatu organisasi tertentu, maka dinamakan manajemen. Fungsi-fungsi seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan merupakan fungsi pokok yang tidak dapat dipisahkan, disinilah kepemimpinan didalam manajemen mulai dilaksanakan

Kepemimpinan Dalam Manajemen

- ▣ Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumberdaya-sumberdaya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Stoner).

Manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain (Mary Parker Follet).

Ada beberapa pokok bahasan didalam ilmu manajemen yang harus kita pahami, untuk dapat memahami kepemimpinan dalam manajemen suatu organisasi/perusahaan, adalah :

1. Pemahaman manfaat manajemen dalam suatu organisasi.
2. Definisi Manajemen
3. Tingkatan-tingkatan manajemen
4. Fungsi-fungsi manajemen
5. Kejiata-kegiatan manager

MANFAAT MANAJEMEN

- ▣ Manajemen dibutuhkan oleh semua organisasi, karena tanpa manajemen, semua usaha akan sia-sia dan pencapaian tujuan akan lebih sulit. Ada tiga alasan utama diperlukannya manajemen:
 - *Untuk mencapai tujuan.* Manajemen dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi dari pribadi.
 - *Untuk menjaga keseimbangan diantara tujuan-tujuan yang saling bertentangan.* Manajemen dibutuhkan untuk menjaga keseimbangan antara tujuan-tujuan, sarana-sarana dan kegiatan-kegiatan yang saling bertentangan dan pihak-pihak yang berkepentingan dalam organisasi, seperti pemilik dan karyawan, maupun kreditur, perdagangan, masyarakat pemerintah.

Efisiensi dan Efektifitas

- ▣ Efisiensi adalah kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan benar. Ini merupakan konsep matematik, atau merupakan perhitungan ratio, antara keluaran (output) dan masukan (Input).
- ▣ Seorang manajer efisien adalah seorang yang mencapai keluaran lebih tinggi (hasil, productifitas, performance) dibandingkan dengan masukan-masukan (tenaga kerja, bahan, uang, mesin dan waktu,) yang digunakan. manajer disebut efisien bila dapat memaksimumkan keluaran dengan jumlah masukan yang terbatas.

Efektifitas merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang dapat untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

seorang *manajer efektif* dapat memilih pekerjaan yang harus dilakukannya metode (cara) yang tepat untuk mencapai tujuan.

DEFINISI MANAJEMEN

- ▣ . *Mary Parker Follet* mendefenisikan manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang mungkin diperlukan, atau berarti dengan tidak melakukan tugas-tugas itu sendiri.

stoner

- ▣ *Manajemen* adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi lainnya sdan penggunaan sumber daya-sumbrr daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.
- ▣ Dari devinisi di atas terlihat bahwa Stoner telah menggunakan kata *proses*, bukan *seni*. Mengartikan manajemen sebagai seni mengandung arti bahwa hal itu adalah kemampuan atau keterampilan pribadi. Suatu proses adalah cara sistematis untuk melakukan pekerjaan. Manajemen didefenisikan sebagai proses karena semua manajer, tanpa memperdulikan kecakapan dan keterampilan khusus mereka, harus melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan-tujuan yang mereka inginkan.

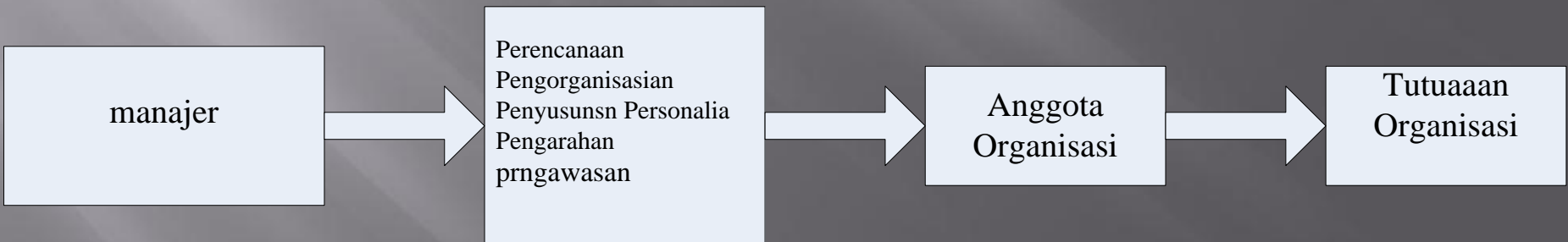
Proses tersebut terdiri dari kegiatan-kegiatan manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan :

Perencanaan berarti bahwa para manajer memikirkan kegiatan-kegiatan mereka sebelum dilaksanakan. Berbagai kegiatan ini biasanya didasarkan pada berbagai metode, rencana atau logika, bukan hanya atas dasar firasat atau dugaan.

Pengawasan berarti para manajer berupaya untuk menjamin bahwa organisasi bergerak ke arah tujuan-tujuannya. Bila beberapa bagian organisasi ada pada jalur yang salah, manajer harus membetulkannya.

perorganisasian berarti bahwa para manajer mengkoordinasikan sumber daya-sumber daya manusia dan material organisasi. Kekuatan suatu organisasi terletak pada kemampuannya untuk menyusun berbagai sumber dayanya dalam mencapai suatu tujuannya pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Pengkoordinasian merupakan bagian vital pekerjaan manajer. Selanjutnya, pengarahan berarti bahwa para manajer mengarahkan. Memimpin dan mempengaruhi para bawahan. Manajer tidak melakukan suatu kegiatan sendiri, tetapi menyelesaikan tugas-tugas esensial melalui orang-orang lain. Mereka juga tidak bantu para bawahan melakukan pekerjaan secara paling baik.

fungsi-fungsi perencanaan (planning), pengorganisasian (Organizing), penyusunan personalia atau kepegawaian (staffing), pengarahan dan kepemimpinan (leading) dan pengawasan (controlling).



TINGKATAN MANAJEMEN

- ▣ *Manajer lini-pertama.* Tingkatan paling rendah dalam suatu organisasi yang memimpin dan mengawasi tenaga-tenaga operasional, disebut manajemen lini/ garis – pertama (first line atau first level). Para manajer ini sering disebut dengan kepala atau pimpinan (leader), mandor (foreman), dan penyelia (supervisor). Sebagai contoh adalah mandor dalam pabrik, kepala seksi yang langsung membawahi tenaga pengetik dan pembukuan dalam kantor yang besar, dan penyelia teknik dalam suatu departemen riset.

Manajer menengah. Manajemen menengah dapat meliputi beberapa tingkatan dalam suatu organisasi. Para manajer menengah membawahi dan mengarahkan kegiatan-kegiatan para manajer lainnya dan kadang-kadang juga karyawan operasional. Sebutan lain bagi manajer menengah adalah *manajer departemen*, kepada pengawas (*superintendets*), dan sebagainya. Sebagai contoh kepada bagian yang membawahi beberapa kepada seksi, atau kepada sub divisi perusahaan yang membawahi beberapa kepala bagian

Manager puncak. Klasifikasi manajer tertinggi ini terdiri dari sekelompok kecil eksekutif. Manajemen puncak bertanggung jawab atas keseluruhan manajemen organisasi. Sebutan khas bagi manajer puncak adalah direktur, presiden, kepala divisi, wakil presiden senior, dan sebagainya.

Sebutan-sebutan

Presiden Direktur, Wakil Direktur, Sekretaris Perusahaan, Kepala Perwakilan, dsb.

Manajer-manajer

Kepala Departemen, Manajer cabang, Kepala pengawas, dsb.

Manajer Umum

Penyelia – Mandor, Pemimpin

Non Managerial

Tenaga penjualan, pembukuan Operasional, dan karyawan lainnya



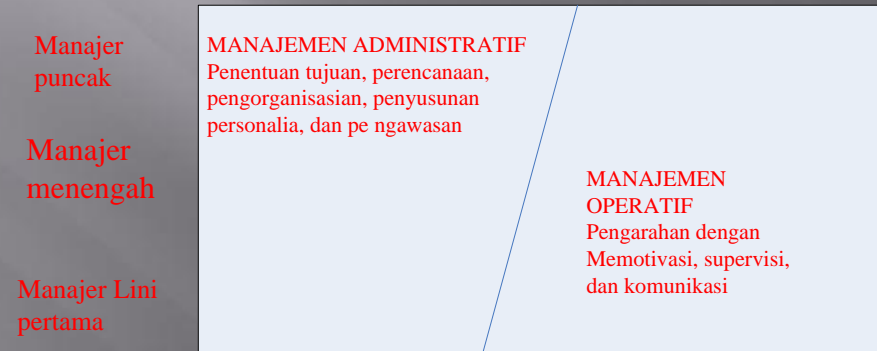
Gambar

Tingkatan-tingkatan manajemen dalam organisasi

Perbedaan tingkatan manajemen akan membedakan pula fungsi-fungsi manajemen yang dilaksanakan. Ada dua fungsi utama manajemen yang manajemen administrasi dan manajemen operatif

- ▣ *Manajemen administratif* lebih berurusan dengan penetapan tujuan dan kemudian perencanaan, penyusunan kepegawaian, dan pengawasan kegiatan-kegiatan yang terkoordinasi untuk mencapai tujuan
- ▣ *manajemen operatif* lebih mencakup kegiatan memotivasi, supervisi dan komunikasi dengan para karyawan untuk mengarahkan mereka mencapai hasil-hasil secara efektif. Pada tingkatan manajemen rendah, para manajer akan banyak melaksanakan fungsi manajemen operatif.

Gambar di bawah ini menunjukkan perbedaan antara kedua tipe manajemen tersebut.



Gambar
Perbedaan Manajer Administratif dan operatif
dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajerial

FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN

Perencanaan

Rencana-rencana dibutuhkan untuk memberikan kepada organisasi tujuan-tujuannya dan menetapkan prosedur terbaik untuk pencapaian tujuan-tujuan itu. Disamping itu, rencana memungkinkan ;

organisasi bisa memperoleh dan mengikat sumber daya-sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan

Para anggota organisasi untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan yang konsisten dengan berbagai tujuan dan prosedur terpuh

Kemajuan dapat terus dimonitor dan diukur, sehingga tindakan korektif dapat diambil bila tingkat kemajuan tidak memuaskan.

Pengorganisasian

Setelah para manajer menetapkan tujuan-tujuan dan menyusun rencana-rencana atau program-program untuk mencapainya, maka mereka perlu merancang dan mengembangkan suatu organisasi yang akan dapat melaksanakan berbagai program tersebut secara sukses.

Pengorganisasian (*organizing*) adalah 1) penentuan sumber daya-sumber daya dan kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi (2) perancangan dan pengembangan suatu organisasi atau kelompok kerja yang akan dapat “membawa” hal-hal tersebut kearah tujuan, 3) penugasan tanggung jawab tertentu dan kemudian, 4) pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugas-tugasnya. Fungsi ini menciptakan struktur formal dimana pekerjaan ditetapkan, dibagikan dan dikoordinasikan.

Manajer perlu mempunyai kemampuan untuk mengembangkan (dan kemudian memimpin) tipe organisasi yang sesuai dengan tujuan, rencana dan program yang telah ditetapkan. Perbedaan tujuan akan membutuhkan jenis organisasi yang berbeda pula.

Penyusunan Personalia

Penyusunan personalia (staffing) adalah penarikan (recruitment) latihan dan pengembangan, serta penempatan dan pemberian orientasi para karyawan dalam lingkungan kerja yang menguntungkan dan produktif. Dalam pelaksanaan fungsi ini manajemen menentukan persyaratan mental, fisik, emosional untuk posisi-posisi jabatan yang akan melalui analisa jabatan, deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan dan kemudian menarik karyawan yang diperlukan dengan karakteristik-karakteristik personalia tertentu – seperti keahlian, pendidikan, umur, latihan, dan pengalaman.

Fungsi ini mencakup kegiatan-kegiatan seperti pembuatan sistem penggajian untuk pelaksanaan kerja yang efektif; penilaian karyawan untuk promosi, transfer, atau bahkan demosi dan pemecatan; serta latihan dan pengembangan karyawan.

Pengarahan

Sesudah rencana dibuat, organisasi dibentuk dan disusun personalianya, langkah berikutnya adalah penugasan karyawan untuk bergerak menuju tujuan yang telah ditentukan. Fungsi *pengarahan (leading)*,

secara sederhana, adalah untuk membuat atau mendapatkan para karyawan melakukan apa yang diinginkan, dan harus mereka lakukan. Fungsi ini melibatkan kualitas, gaya dan kekuasaan pemimpin

serta kegiatan-kegiatan kepemimpinan serta komunikasi, motivasi dan disiplin. Fungsi leading sering disebut dengan bermacam-macam nama, antara lain *leading, directing, motivatin, actuating* atau lainnya.

Pengawasan

Semua fungsi tedahulu tidak akan efektif tanpa fungsi pengawasan (*controlling*), atau sekarang banyak digunakan istilah *pengendalian*.

Pengawaasn (controlling) adalah penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Hal ini dapat positif maupun negatif. Pengawasan positif mencoba untuk mengetahui apakah tujuan organisasi dicapai dengan efisien dan efektif. *Pengawasan negatif* mencoba untuk menjamin bahwa kegiatan yang tidak diinginkan atau dibutuhkan tidak terjadi atau terjadi kembali.

Fungsi pengawasan pada dasarnya mencakup empat unsur, yaitu 1) penetapan standar pelaksanaan, 2) penentuan ukuran-ukuran pelaksanaan, 3) pengukuran pelaksanaan nyata dan membandingkannya dengan standar yang telah ditetapkan, dan 4) pengambilan tindakan yang diperlukan bila pelaksanaan menyimpang dari standar.

Fungsi-fungsi manajemen ini harus dilaksanakan oleh manajer kapan saja dan dimana saja kelompok-kelompok diorganisasi, walaupun ada perbedaan tekanan untuk tipe organisasi, jabatan-jabatan fungsional, dan tingkatan manajemen yang berbeda. Satu atau lebih fungsi mungkin lebih ditekankan daripada fungsi-fungsi lain dengan adanya perbedaan tingkatan manajemen

TUGAS-TUGAS MANAJER

manajer bekerja dengan dan melalui orang lain. Istilah “orang” mencakup tidak hanya para bawahan dan bawahan dan atasan, tetapi juga manajer-manajer lainnya dalam organisasi. Disamping itu, “orang” juga termasuk individu-individu dari luar organisasi langganan, penyedia (supplier), konsumen atau langganan pengurus serikat karyawan, pejabat dan karyawan-karyawan kantor pemerintahan

manajer memadukan dan menyeimbangkan tujuan-tujuan yang saling bertentangan dan menetapkan prioritas-prioritas. Setiap manajer akan menghadapi sejumlah tujuan, masalah dan kebutuhan organisasional yang semuanya itu bersaing untuk memperebutkan sumber daya-sumber daya organisasi (manusia, material, atau bahkan waktu manajer). Karena berbagai sumber daya tersebut selalu terbatas, manajer harus menjaga keseimbangan antara berbagai tujuan dan kebutuhan organisasional

manajer bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan. Para manajer ditugaskan untuk mengelola pekerjaan-pekerjaan tertentu secara sukses. Mereka biasanya dievaluasi atas dasar seberapa baik mereka mengatur tugas-tugas yang harus diselesaikan. Lebih lanjut, manajer juga bertanggung jawab atas kegiatan-kegiatan para bawahannya. Sukses atau kegagalan bawahan adalah cermin langsung sukses atau kegagalan manajer.

Manajer harus berfikir analitis dan konseptual. Untuk menjadi pemikir yang analitis, manajer harus mampu merinci dan memisahkan-misahkan suatu masalah menjadi komponen-komponen masalah, menganalisa komponen-komponen tersebut, dan kemudian mencari penyelesaian yang layak (Feasible) dengan akurat. Dan yang lebih penting bagi manajer adalah menjadi pemikir yang konseptual, yang mampu memandang seluruh tugas dan mengkaitakan suatu tugas dengan tugas-tugas lain

Manajer adalah seorang mediator. Organisasi terdiri dari orang-orang, dan kadang-kadang saling tidak bersetuju atau saling bertentangan. Bila hal ini terjadi dalam suatu unit kerja atau organisasi, maka bisa menurunkan semangat kerja dan produktivitas, atau bisa merusak suasana kerja, atau bahkan para karyawan yang cakap bisa meninggalkan organisasi. Kejadian-kejadian seperti ini menuntut peranan manajer sebagai mediator (penengah).

Manajer adalah seorang politisi. Seperti yang dilakukan politisi dalam mengkampanyekan program-programnya, manajer harus mengembangkan hubungan-hubungan baik untuk mendapatkan dukungan atas kegiatan-kegiatan usulan-usulan atau keputusan-keputusannya. Setiap manajer yang efektif “memainkan politik” dengan mengembangkan jaringan kerjasama timbal balik dengan manajer lain dalam organisasi.

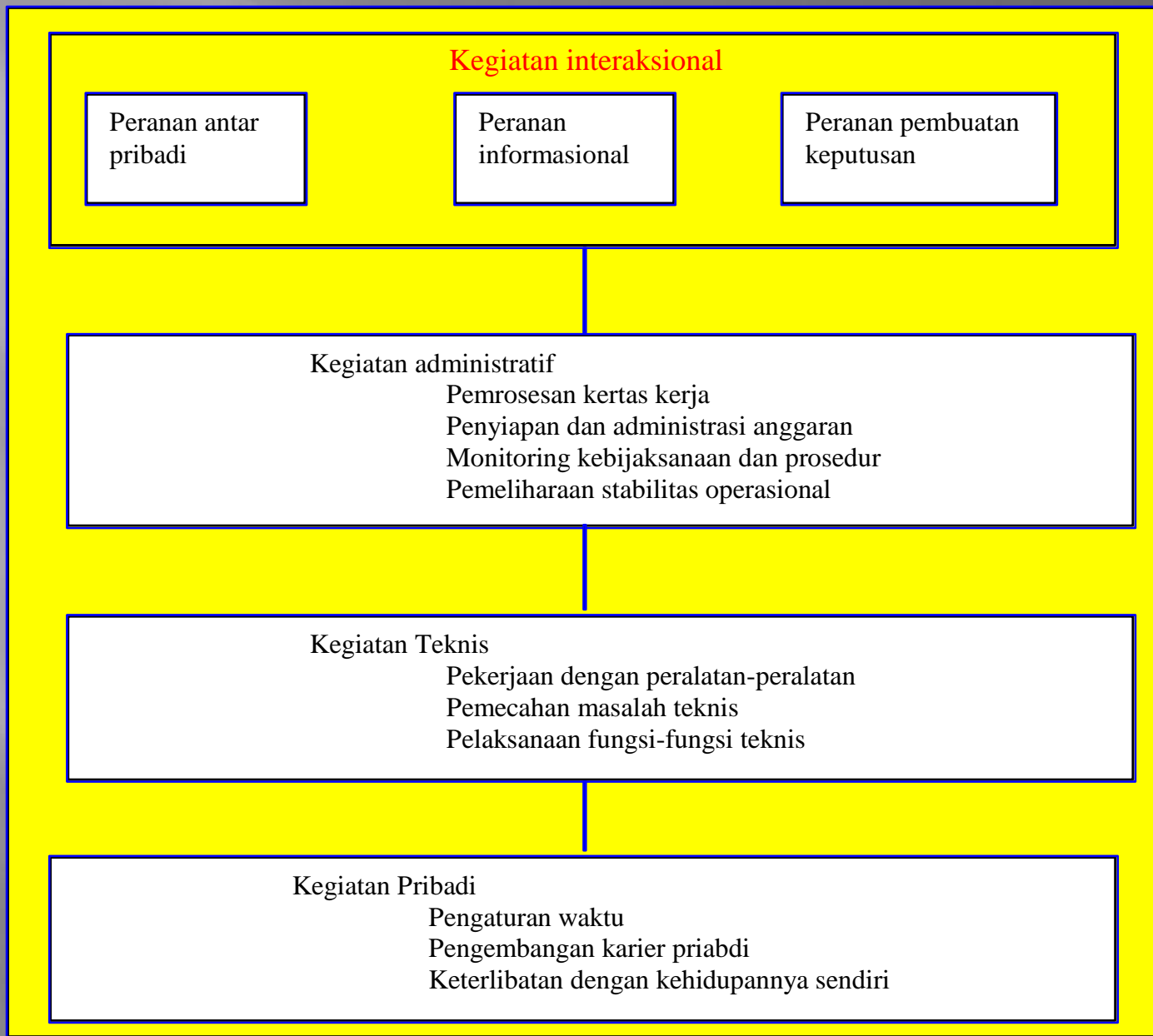
Manajer adalah diplomat. Manajer mungkin harus berperan sebagai wakil (representatif) resmi kelompok kerjanya pada pertemuan-pertemuan organisasional. Manajer juga mungkin mewakili organisasi dalam berurusan dengan kontraktor, langganan, pejabat pemerintah, atau personalia organisasi lain.

manajer mengambil keputusan-
keputusan sulit. Organisasi selalu
menghadipi banyak masalah (misal,
kesulitan finansial, masalah
personalia, dan sebagainya). Manajer
adalah orang yang diharapkan
menemukan berbagai pemecahan
masalah sulit dalam mengambil
keputusan yang akurat

KEGIATAN-KEGIATAN MANAJER

Pada dasarnya kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh para manajer dapat diklasifikasikan ke dalam empat kelompok, yaitu :

- 1), Pribadi
 - 2), Teknis,
 - 3) Administratif, dan
 - 4) interaksional.
- Kegiatan-kegiatan ini berhubungan dengan, dan dapat dipelajari dalam, fungsi-fungsinya, akan didapatkan pandangan yang menyeluruh tentang kegiatan manajer.



Gambar Kegiatan-kegiatan yang dilakukan manajer

Keterampilan – Keterampilan Manajerial

- ▣ *Keterampilan konseptual (Conceptual Skills)* adalah kemampuan mental untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan seluruh kepentingan dan kegiatan organisasi. Ini mencakup kemampuan manajer untuk melihat organisasi sebagai suatu keseluruhan dan memahami hubungan antara bagian yang saling bergantung, serta mendapatkan menganalisa dan menginterpretasikan informasi yang diterima dari bermacam-macam sumber.

Keterampilan kemanusiaan (human skills)

- ▣ *Keterampilan kemanusiaan (human skills) adalah kemampuan untuk bekerja dengan, memahami, dan memotivasi orang lain, baik sebagai individu ataupun kelompok. Manajer membutuhkan keterampilan ini agar dapat memperoleh partisipasi dan mengarahkan kelompoknya dalam pencapaian tujuan.*

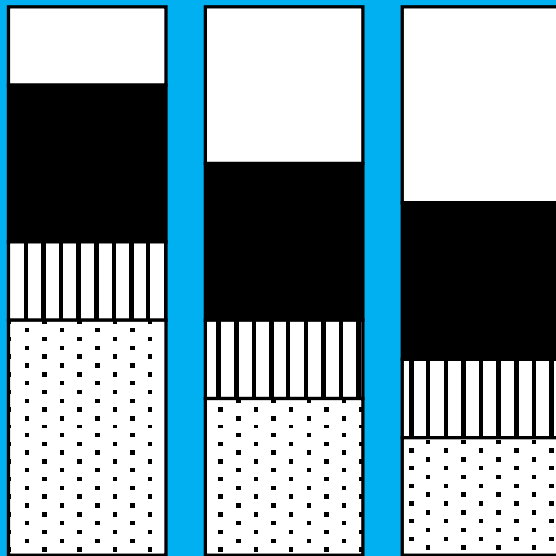
Keterampilan administratif (administrative skills)

- ▣ *Keterampilan administratif (administrative skills)* adalah seluruh keterampilan yang berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasian, penyusunan kepegawaian dan pengawasan. Keterampilan ini mencakup kemampuan untuk mengikuti kebijaksanaan dan prosedur, mengelola dengan anggaran terbatas, dan sebagainya. Keterampilan administratif adalah suatu perluasan dari keterampilan konseptual. Manajer melaksanakan keputusan-keputusan melalui penggunaan keterampilan administratif (dan kemanusiaan).

Keterampilan teknik (technical skills)

- ▣ *Keterampilan teknik (technical skills)* adalah kemampuan untuk menggunakan peralatan-peralatan, prosedur-prosedur, atau teknik –teknik dari suatu bidang tertentu, seperti akuntansi, produksi, penjualan, atau permesinan, dan sebagainya.

Keterampilan mana yang relatif lebih penting tergantung pada tipe organisasi, tingkatan manajerial dan fungsi yang sedang dilaksanakan. Setiap keterampilan harus dimiliki oleh setiap manajer, hanya untuk tingkatan manajemen yang berbeda akan berbeda pula porsi-porsi masing-masing kebutuhan atas keterampilan-keterampilan tersebut. Sebagai contoh, manajer puncak lebih membutuhkan keterampilan konseptual dibanding manajer lini pertama, yang lebih membutuhkan keterampilan teknik.



Keterangan



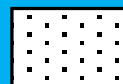
Keterampilan konseptual



Keterampilan kemanusiaan



Keterampilan administratif



Keterampilan teknik