

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Manajemen

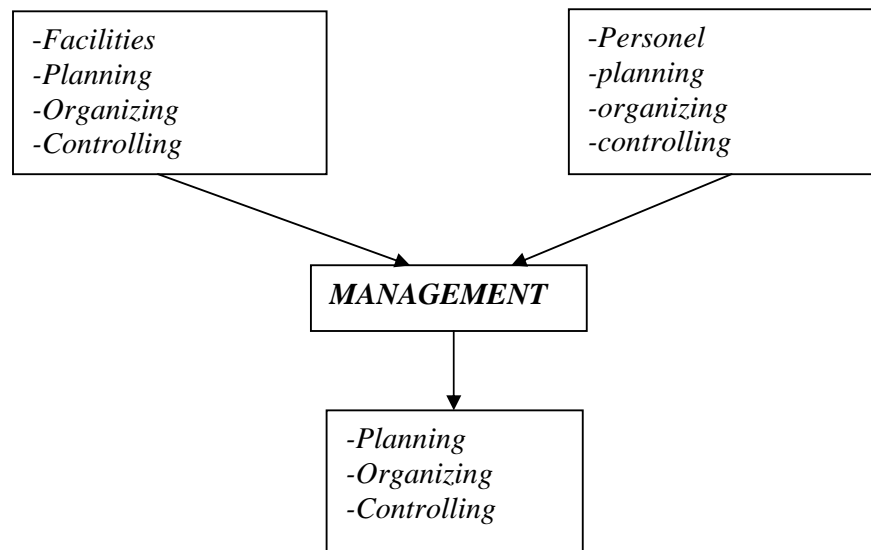
1. Definisi Manajemen

Definisi manajemen menurut Bucher & Krotee (2002: 4) adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya untuk mencapai tujuan. Sementara itu DuBrin, Ireland, and Williams (2001: 20) memberikan definisi manajemen sebagai suatu proses koordinasi dan integrasi dari penggunaan suatu sumber-sumber organisasi {(seperti *human* (manusia), *financial* (uang), *physical* (fisik), *informational / technological* (informasi dan teknologi), *technical* (teknik)} untuk mencapai tujuan khusus melalui fungsi-fungsi *planning*, *organizing*, *leading*, *controlling*, and *staffing*.

The Liang Gie (2005: 25) mendefinisikan manajemen adalah segenap perbuatan menggerakkan sekelompok petugas dan menggerakkan segenap sarana dalam sesuatu organisasi apapun untuk mencapai tujuan. Menurut David yang dikutip (Amin, 1993: 31) mengartikan manajemen merupakan proses merencanakan, mengorganisasi, dan mengendalikan yang mencakup manusia, material, dan sumber daya keuangan dalam suatu lingkungan organisasi. Manajemen adalah usaha mencapai suatu tujuan melalui kegiatan orang lain. Menurut Depdikbud (1990: 553) mengartikan manajemen sebagai proses penggunaan sumberdaya secara efektif untuk

mencapai sasaran. Menurut Djati Julitriarsa (1998: 1) manajemen adalah suatu ilmu yang mempelajari bagaimana cara mencapai tujuan dengan efektif serta efisien dengan menggunakan bantuan atau melalui orang lain.

Menurut Wawan S. Suherman (2002: 2) menjelaskan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian usaha para anggota, organisasi dan penggunaan sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi yang digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Ruang lingkup fungsi manajerial (Wawan Suherman, 2002: 2)

Mengenai definisi manajemen seperti yang telah dijelaskan diatas, akan dijelaskan satu-persatu sebagai berikut :

a. Perencanaan

Perencanaan merupakan suatu cara yang sistematis untuk menjalankan suatu pekerjaan. Perencanaan memiliki hubungan yang sangat erat dengan pengambilan keputusan.

1) Definisi Perencanaan

Menurut Abe (2001: 43) perencanaan tidak lain dari susunan (rumusan) sistematis mengenai langkah (tindakan-tindakan) yang akan dilakukan di masa depan, dengan didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang seksama atas potensi, faktor-faktor eksternal dan pihak-pihak yang berkepentingan dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu. Dalam pengertian ini, termuat hal-hal yang merupakan prinsip perencanaan, yakni: (1) apa yang akan dilakukan, yang merupakan jabaran dari visi dan misi; (2) bagaimana mencapai hal tersebut; (3) siapa yang akan melakukan; (4) lokasi aktivitas; (5) kapan akan dilakukan, berapa lama; dan (6) sumber daya yang dibutuhkan. Burhanudin (1994: 168) mendefinisikan perencanaan sebagai berikut : “perencanaan merupakan suatu proses kegiatan pemikiran yang sistematis mengenai apa yang akan dicapai, kegiatan yang harus dilakukan, langkah-langkah, metode, dan tenaga yang dibutuhkan untuk menyelenggarakan kegiatan pencapaian tujuan yang dirumuskan secara rasional dan logis serta berorientasi kedepan dan masa kini”.

Banyak organisasi yang tidak memiliki perencanaan yang baik, umumnya itu karena para pengelolanya kurang memahami mengapa organisasi seharusnya merencanakan. Menurut Amir (2006: 8) terdapat 3 (tiga) alasan pengelola organisasi harus merencanakan, yaitu :

- a) Membuat arah umum pada masa depan organisasi.
- b) Mengidentifikasi sumber daya organisasi yang diperlukan untuk mencapai arah di atas dan 28 Implementasi kebijakan membuatnya berkomitmen untuk mencapai sasaran.
- c) Memutuskan pekerjaan apa yang akan dilakukan untuk mencapai sasaran itu, artinya harus dibuat program kerja.

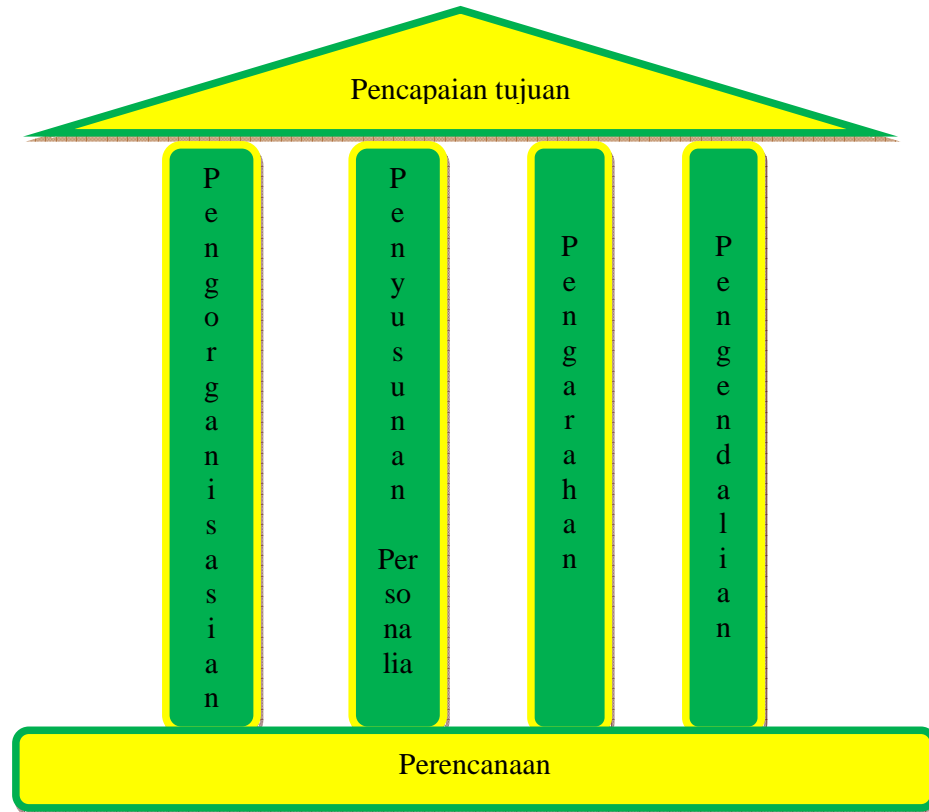
Perencanaan dapat diartikan upaya merumuskan arah masa depan organisasi, menetapkan sasaran dan cara-cara untuk mencapai sasaran itu (Amir, 2006: 8). Sama halnya dengan Salam (2004: 16) menyebutkan bahwa perencanaan adalah usaha membuat pilihan tindakan dari berbagai alternatif yang mungkin dapat tersedia yang meliputi strategi, kebijakan, program, proyek dan prosedur dalam mencapai tujuan organisasi. Fayol yang dikutip (Amir, 2006: 96) bahwa perencanaan merupakan "*Managing means looking Ahead*" yang namanya mengelola itu adalah sesuatu yang memandang ke masa depan. Perencanaan menuntun kita menemukan kemana arah yang akan dituju oleh organisasi, oleh setiap unit kerja, dan oleh individu yang ada dalam unit itu. Perencanaan mendukung semua fungsi manajemen lain seperti misalnya pada fungsi pengorganisasian, pengelola organisasi merencanakan berapa banyak posisi yang ada, berapa tingkatannya, dan berapa personil yang ada dalam satu unit kerja, dan mendukung fungsi-fungsi manajemen yang lain, sehingga dapat

dikatakan bahwa perencanaan merupakan pondasi dari manajemen sendiri menurut Koontz & Weihrich dalam (Amir, 2006: 24).

2) Karakteristik perencanaan

Menurut Janet B. Parks (2007: 338) mengemukakan bahwa perencanaan sebagai berikut: *Developing and implementing goals, objectives, strategies, procedures, policies, and rules to produce goods and services in the most effective and efficient manner.*

Perencanaan merupakan tahapan awal dari proses manajemen. Oleh karena itu, kemampuan untuk melakukan perencanaan merupakan salah satu fungsi dan peran manajer. Dimana manajer harus punya kemampuan untuk melihat masa depan yang akan dicapai, dengan pengalaman masa lalu, dengan pertimbangan kekuatan dan kelemahan organisasi, yang pada akhirnya harus merumuskan rencana program kerja. Perencanaan merupakan fungsi manajemen yang primer, yaitu tahapan yang mendahului dan menjadi pondasi terhadap fungsi-fungsi manajemen yang lainnya.



Gambar 2. Perencanaan merupakan pondasi bagi fungsi manajemen lainnya (Koontz & Wehrich dalam (Amir, 2006: 24))

3) Bentuk Perencanaan

a) Rencana global (*global plan*)

Rencana global berisi tentang penentuan tujuan suatu organisasi secara menyeluruh. Menjadi tujuan akhir suatu organisasi yang bersifat jangka panjang. Tujuan global ini dapat dipandang sebagai misi suatu organisasi. Dalam pengembangannya harus memperhatikan situasi dan kondisi serta perkembangan organisasi dimasa yang akan datang, yang

tidak lepas dari kekuatan dan kelemahan organisasi. Menurut John M. Ivancevich & Michael T. Matteson (2003: 55) analisis rencana global terdiri atas ;

- 1) *Strength*, yaitu kekuatan yang dimiliki oleh organisasi yang bersangkutan.
- 2) *Weaknesses*, yaitu memperhatikan kelemahan yang dimiliki organisasi yang bersangkutan.
- 3) *Opportunity*, yaitu kesempatan terbuka yang dimiliki oleh organisasi.
- 4) *Treath*, yaitu tekanan dan hambatan yang dihadapi organisasi.

b) Perencanaan strategi

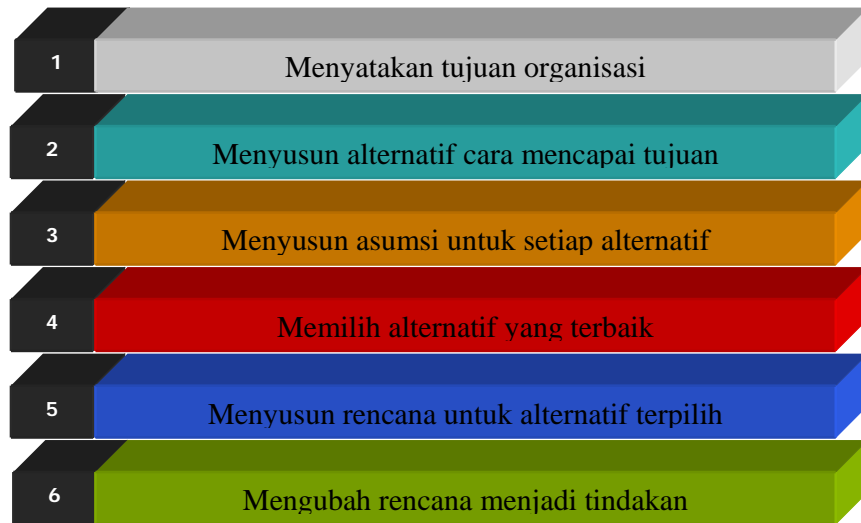
Bagian dari rencana global yang lebih terperinci. Di mana dengan menyusun kerangka kerja yang akan dilakukan untuk mencapai rencana global, dimensi waktunya adalah jangka panjang. Dalam pencapaiannya dilakukan dengan sistem prioritas, mana yang akan dicapai terlebih dahulu, perencanaan yang dilakukan oleh para manajer puncak dan menengah untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih luas. Rencana ini dirancang untuk menentukan visi, misi organisasi, menetapkan sasaran, dan program kerja untuk mencapai tujuan organisasi. (Menurut John M. Ivancevich & Michael T. Matteson, 2003: 57).

c) Perencanaan operasional

Rencana ini meliputi perencanaan terhadap kegiatan-kegiatan operasional dan bersifat jangka pendek. Perencanaan yang memperlihatkan bagaimana perencanaan strategis akan diimplementasikan dalam kegiatan sehari-hari. Menurut John M. Ivancevich & Michael T. Matteson (2003: 58) rencana ini merinci detail pelaksanaan rencana strategis, baik berupa rencana sekali pakai (*single use plan*) dan rencana baku (*standing plan*) yang dapat dipakai berulang-ulang. Contoh rencana sekali pakai adalah perencanaan dalam membangun sebuah *fitness center* baru dan pembelian peralatan *fitness*. Rencana baku berupa penciptaan prosedur dan peraturan dalam peningkatan layanan.

4) Tahapan Perencanaan

Proses perencanaan terdiri dari berbagai langkah-langkah atau tahapan-tahapan yang sistematis. Menurut Samuel Certo (2006: 14) perencanaan terdiri dari 6 tahapan:



Gambar 3. Tahapan proses perencanaan (Samuel Certo, 2006:14)

a) Menyatakan tujuan organisasi

Tujuan harus diturunkan dari visi/misi organisasi tentang kondisi di masa yang akan datang sehingga kualitas tujuan sangat tergantung dari kejelasan arah, ruang lingkup kegiatan, segmen produknya dan pasar serta tingkat keberhasilannya yang ingin dicapai. Ciri-ciri tujuan yang baik adalah harus spesifik, realistis, menantang, terukur, dan berbatas waktu, sehingga agar tujuan dapat menimbulkan komitmen dan menjadi sumber motivasi.

b) Menyusun daftar alternatif untuk mencapai tujuan

Apabila tujuan organisasi telah ditetapkan, maka seorang manajer harus menyusun daftar alternatif sebanyak mungkin untuk mencapai tujuan tersebut. Untuk menyusun alternatif diperlukan informasi, sebab setiap alternatif membutuhkan

informasi yang berbeda-beda yang disesuaikan dengan faktor kunci keberhasilan organisasi.

c) Menyusun asumsi sebagai dasar untuk setiap alternatif

Kelayakan suatu alternatif banyak dipengaruhi oleh asumsi yang menjadi dasar dari alternatif tersebut. Alternatif dikatakan layak, apabila asumsi-asumsi yang muncul dianggap wajar dan relevan.

d) Memilih alternatif terbaik untuk mencapai tujuan

Evaluasi alternatif juga harus dibarengi dengan evaluasi asumsi-asumsi yang mendasarinya. Seorang manajer harus mampu memilih alternatif yang terbaik berdasarkan kriteria yang ada (*Benefit/cost*).

e) Menyusun rencana atas alternatif yang terpilih

Setelah memilih alternatif, maka manajer harus mampu menerjemahkan rencana-rencana jangka pendek dan jangka panjang atas alternatif tersebut. Menyusun rencana didalamnya menentukan sumber daya yang akan digunakan serta keahlian yang dibutuhkan yang nantinya tidak mengganggu pelaksanaan.

f) Mengubah rencana menjadi tindakan

Melaksanakan rencana adalah proses operasionalisasi upaya dan mobilisasi sumber daya. Pada langkah ini, kadang-

kadang diperlukan penyesuaian dikarenakan adanya tambahan atau perubahan informasi, hal-hal di luar perkiraan semula.

b. 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.

1) Definisi Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi sumber daya-sumber daya yang dimilikinya dan lingkungan yang melingkupinya (T. Hani Handoko, 2000: 167). Pengorganisasian adalah proses terciptanya penggunaan secara tertib terhadap semua sumber daya yang dimiliki oleh sistem manajemen. Pengorganisasian yang baik didorong oleh atribut *appropriateness*, *adequacy*, *effectiveness* dan *efficiency*. Setiap pengorganisasian harus memiliki struktur organisasi yang layak. Struktur organisasi dicerminkan dalam bentuk bagan atau grafis yang disebut dengan bagan organisasi.

Menurut Samuel Certo (2006: 25) pengorganisasian diartikan sebagai proses terciptanya penggunaan secara tertib terhadap semua sumber daya yang dimiliki oleh sistem manajemen. Secara tertib menekankan bahwa penggunaan itu berdasarkan pada tujuan dan penggunaan sumber daya yang benar sehingga tidak

menyebabkan pemborosan sumber daya dalam proses pencapaian tersebut. Dalam proses pengorganisasian, bentuk-bentuk pengorganisasian yang dilakukan oleh para manajer diantaranya: penyusunan struktur organisasi, pembagian pekerjaan, menugaskan orang-orang untuk mengerjakannya, mengalokasikan sumber daya yang dimiliki, dan mengkoordinasikan upaya-upaya yang akan ditempuh.

Perencanaan pada dasarnya mengisyaratkan pekerjaan-pekerjaan yang harus diselesaikan agar tujuannya tercapai. Pengorganisasian mengatur semua yang terkait dengan pekerjaan itu. Jadi, dalam pengorganisasian kita berbicara tentang desain struktur organisasi, dan berbicara tentang hubungan dan penyesuaian antara perencanaan, pengawasan, pengarahan dari setiap fungsi yang ada dalam struktur itu.

2) Bentuk Pengorganisasian

Menurut Michael Armstrong (2002: 39) fungsi pengorganisasian memiliki peranan yang sangat penting dalam sistem manajemen, dikarenakan proses pengorganisasian merupakan mekanisme utama yang dipergunakan oleh para manajer untuk menggerakkan rencana yang telah disusun. Pengorganisasian yang baik akan mampu menciptakan dan memelihara hubungan di antara semua sumber daya organisasi dengan menunjukkan sumber daya mana yang harus digunakan

untuk suatu aktivitas tertentu, kapan digunakan, di mana, serta bagaimana cara menggunakannya. Upaya pengorganisasian yang tersusun dengan baik akan menghindarkan manajer dari penduplikasian kegiatan dan sumber daya yang mengganggu.

Menurut Michael Armstrong (2002: 39) bentuk pengorganisasian (*organizing*) antara lain :

1. Penentuan sumberdaya 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.
4. Pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugas-tugasnya. Fungsi ini menciptakan struktur formal dimana pekerjaan di tetapkan, dibagi 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.

3) Prinsip-prinsip Pengorganisasian

Organisasi merupakan wadah di mana berlangsung proses-proses pengorganisasian sumber daya-sumber daya organisasi. Oleh

karena itu diperlukan suatu prinsip yang akan melandasi kegiatan-kegiatan pengorganisasian dalam sistem manajemen. Menurut Michael Armstrong (2002: 41) prinsip-prinsip tersebut adalah :

- a) Kekuasaan dan tanggung jawab: kekuasaan selalu terkait dan diikuti oleh tanggung jawab.
- b) Disiplin: disiplin adalah rasa hormat pada aneka kesepakatan yang mungkin berbentuk kepatuhan, kerja keras serta pengorbanan. Tumbuhnya disiplin diperlukan pemimpin yang baik dalam semua tingkatan.
- c) Kesatuan perintah: setiap orang dalam organisasi hanya menerima perintah dari satu orang atasan saja.
- d) Keterpaduan arah: setiap kelompok aktivitas yang memiliki tujuan yang sama harus memiliki seorang pimpinan dan rencana.
- e) Subordinasi kepentingan: subordinasi kepentingan pribadi pada kepentingan organisasi.
- f) Remunerasi: remunerasi dan cara pembayaran insentif/gaji harus adil, layak, tepat waktu sesuai dengan peraturan yang berlaku, dan memberikan kepuasan kepada semua pihak baik karyawan maupun atasan atau pimpinan.
- g) Sentralisasi: tingkat pemusatan atau penyebaran kekuasaan.
- h) Rantai kekuasaan: rantai kekuasaan dimulai dari tingkat tertinggi sampai dengan tingkat terendah harus disesuaikan dengan kebutuhan dan kalau memungkinkan lebih baik dipersingkat.

- i) Keteraturan: keteraturan yang diatur dalam aturan main organisasi, dimaksudkan agar setiap orang punya tugas dan tanggung jawab, serta hak masing yang mendukung tercapainya tujuan organisasi.
- j) Keadilan: aturan main dan pelaksanaannya, dimana peranan pemimpin menjadi penting, dibuat seadil mungkin, sehingga akan membangkitkan pengabdian dan kesetiaan para karyawan.
- k) Stabilitas hubungan kerja: manajemen yang baik, akan meminimalisasikan terjadinya keluar-masuknya karyawan “*turn over*” pada tingkat yang wajar sehingga tidak terlalu mengganggu kinerja organisasi.
- l) Inisiatif: inisiatif dikaitkan dengan proses untuk memikirkan serta melaksanakan rencana. Organisasi harus mendorong anggota organisasi untuk berinisiatif, agar mereka menjadi puas.
- m) *Team Work*/Kerjasama: kerjasama Tim sangat penting bagi organisasi dimana komunikasi perlu dikembangkan untuk membentuk *team work*.

c. Penyusunan personalia (*Staffing*)

Penyusunan personalia yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas/pekerjaan setelah disusun struktur pekerjaan, dipahami bidang-bidang pekerjaan yang akan dilakukan dan penempatan tenaga-tenaga yang sesuai.

1) Pengertian *Staffing* (Penyusunan personalia)

Penyusunan personalia atau staffing menurut Janet B. Parks (2007: 338) adalah *Recruiting, selecting, orienting, training, developing, and replacing employees to produce goods and services in the most effective and efficient manner.*

Staffing merupakan salah satu fungsi manajemen berupa penyusunan personalia pada suatu organisasi sejak dari merekrut tenaga kerja, pengembangannya sampai dengan usaha agar setiap tenaga kerja memberikan daya guna yang maksimal bagi organisasi. Di dalam menyusun sebuah organisasi, perlu sekali pembagian tugas yang sebaik-baiknya dan memberi wewenang-wewenang yang tepat, namun demikian yang lebih penting lagi ialah menempatkan orang secara tepat pada tempat-tempat sesuai struktur organisasi yang telah ditetapkan. Perlu disadari bahwa manusia adalah unsur terpenting dalam keberhasilan suatu organisasi.

Susanto (1997 :13) mengatakan bahwa aset organisasi yang paling penting dan harus diperhatikan oleh manajemen adalah manusia (sumber daya manusia atau *human resources*). Hal ini bermuara pada kenyataan bahwa manusia merupakan elemen yang selalu ada dalam setiap organisasi. Manusia membuat tujuan-tujuan, inovasi, dan mencapai tujuan organisasi. Manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang dapat membuat sumber

daya lainnya bekerja dan berdampak langsung terhadap kesejahteraan organisasi.

Menurut Terry (1961: 112) menyebutkan bahwa *staffing* merupakan kegiatan merekrut, memilih, mempromosikan, memindahkan dan pengunduran diri dari para staf organisasi. Dan sumber daya manusia Indonesia (termasuk aparatur pemerintahan) yang dibutuhkan menurut Tangkilisan (2005: 189) harus memiliki tiga kualifikasi, yaitu *pertama*, melekat sifat-sifat loyalitas, dedikasi, dan motivasi kerja dalam mengemban tugastugasnya. *Kedua*, dimilikinya kemampuan dan keahlian profesional. *Ketiga*, dilaksanakannya sikap-sikap mental yang berorientasi pada etos kerja yang tertib, jujur, disiplin, produktif, dan bekerja tanpa pamrih.

Lebih lanjut Notoatmodjo (1998: 25) menyatakan bahwa dalam penyusunan pegawai perlu melihat kepada dua aspek yaitu pendidikan yang merupakan faktor untuk menentukan penempatan formasi atau jabatan dalam suatu organisasi, dan keterampilan (*ability*) berkaitan dengan kemampuan seseorang dalam menyelesaikan suatu pekerjaan secara efisien, tepat dan efektif. *Staffing* (penyusunan pegawai) biasanya dalam melaksanakannya organisasi yang membidangi kepegawaian akan memberikan bantuan teknis dan menunjang keinginan serta wewenang pimpinan di semua tingkatan yang mempunyai tugas-tugas tertentu.

Perkembangan dalam organisasi di bidang kepegawaian tidak hanya sebagai unit yang bersifat administrasi dalam penyusunan pegawai tetapi juga pengembangan sumber daya manusia (Rachbini, 2001: 113). Penambahan fungsi tersebut, diharapkan dapat mengkaji kebutuhan pegawai masa sekarang dan yang akan datang sehingga penyusunan pegawai bukan dianggap sekedar pekerjaan rutinitas dan upaya menyesuaikan keinginan dan selera pimpinan, tetapi lebih kepada kesiapan untuk menjamin keberlangsungan organisasi dalam menghadapi tantangan perubahan lingkungan eksternal organisasi yang seringkali berubah drastis, ekstrim dan tak terkendali.

2) Tujuan Penyusunan Personalia

Menurut Janet B. Parks (2007: 338) tujuan penyusunan personalia adalah:

- a) Terwujudnya sinergitas pekerja sesuai dengan seluruh tugas dan kewajibannya.
- b) Terwujudnya mekanisme kerja yang kooperatif, efektif dan terpadu.
- c) Memudahkan pekerja dengan keahlian pada bidang masing-masing menyelesaikan tugasnya dengan baik.
- d) Mendorong pekerja untuk memberikan daya guna dan hasil guna yang maksimal bagi organisasi.

3) Prinsip Penyusunan personalia

Menurut Janet B. Parks (2007: 339) dalam penempatan berlaku prinsip utama yaitu : *“The right man in the right place and time”* yang berarti bahwa setiap personel ditempatkan pada unit kerja yang sesuai dengan keahlian dan kecakapannya, dengan demikian suatu pekerjaan/tugas dalam unit kerja dilakukan oleh orang yang tepat dan mendapat hasil pekerjaan yang optimal. Jika prinsip ini tidak diterapkan, dan menempatkan personel pada tugas dan jenis pekerjaan yang bukan keahliannya, maka akan menghambat upaya pencapaian tujuan administrasi itu sendiri, sebab hasil dari pekerjaan tersebut cenderung kurang berdaya guna bagi organisasi.

Hal ini sering terjadi pada unit kerja yang kekurangan karyawan, sehingga memaksa seorang karyawan membawahi dan mengerjakan beberapa jenis pekerjaan yang bukan pada bidang keahliannya, atau bisa terjadi karena menempatkan seseorang atas pendekatan nepotisme tanpa memperhatikan keahlian orang tersebut, tindakan nepotisme ini tentu akan membuka peluang kolusi dan korupsi yang berakibat buruk terhadap kemajuan unit organisasi kerja itu sendiri.

4) Bentuk Penyusunan Personalia

Proses fungsi *staffing* dapat dilihat dalam suatu rangkaian langkah yang berkesinambungan untuk selalu mengisi perusahaan dengan orang-orang yang tepat dan waktu yang tepat.

Menurut T. Hani Handoko (2000: 230) langkah-langkah dalam proses *staffing* meliputi beberapa aspek yaitu :

a. Perencanaan sumber daya manusia

Pemenuhan kebutuhan organisasi untuk mengisi posisi tertentu, untuk itu perlu adanya perencanaan yang terdiri atas; (1) penentuan jabatan yang akan diisi, kemampuan yang dibutuhkan, serta jumlah yang dibutuhkan, (2) pemahaman pasar tenaga kerja potensial, (3) pertimbangan kondisi permintaan dan penawaran karyawan. Apabila suatu perusahaan membutuhkan tenaga kerja baru, maka perusahaan akan mencari orang yang cakap dan terampil untuk mengisi tugas yang kosong tersebut serta mempunyai motivasi untuk melaksanakan misi dan tujuan perusahaan tersebut. Perusahaan bisa memperoleh tenaga kerja tersebut melalui 2 sumber yaitu sumber dari dalam perusahaan (*intern*) dan sumber dari luar perusahaan (*ekstern*), sumber dari dalam perusahaan yaitu dengan menggunakan orang-orang yang bekerja dalam perusahaan tersebut terutama dalam rangka promosi dan mutasi jabatan, sedangkan sumber yang berasal dari luar perusahaan seperti dari sekolah-sekolah, departemen tenaga kerja, iklan, teman pegawai perusahaan, dan lain-lain.

b. Penarikan tenaga kerja

Rekrutmen karyawan dilakukan untuk menggantikan pekerja lama yang telah berhenti dikarenakan pensiun, meninggal, mengundurkan diri atau diberhentikan karena suatu kebijakan tertentu. Pada organisasi *fitness center*, penambahan dan *rekrutmen* jumlah karyawan/instruktur juga disesuaikan dengan penambahan jumlah pendaftaran *members* baru.

c. Penyeleksian tenaga kerja

Seleksi adalah kegiatan untuk mendapatkan tenaga kerja yang paling cakap dan memenuhi persyaratan jabatan. Dalam proses seleksi ini diadakan penilaian sifat-sifat dan karakteristik calon pegawai yang diterima, yaitu calon yang memenuhi syarat sebagaimana telah ditentukan. Dalam *rekrutmen* karyawan, terjadi tahapan pengumuman pendaftaran, tahapan pendaftaran sesuai bidang yang dibutuhkan, serangkaian tes/seleksi, dan pengumuman kelulusan. Para peserta yang lulus seleksi akhir, dinyatakan sebagai karyawan baru yang siap berkontribusi pada organisasi.

d. Pengenalan dan orientasi organisasi

Orientasi atau masa pengenalan pegawai baru perlu diadakan, tetapi bukan dengan melempar pegawai begitu saja dalam kelompok kerja yang masih asing baginya tanpa ada bimbingan dan persiapan mental. Calon pegawai baru melalui

masa percobaan dan hendaknya dipandang sebagai salah satu fase dalam proses seleksi. Pada masa percobaan ini atasan dapat menilai kualitas pegawai baru orientasi pegawai sangat penting terutama bagi perusahaan besar di mana pimpinan tidak mungkin mengadakan pengawasan langsung. Masa percobaan ini merupakan proses penerimaan pegawai dari penerimaan sampai diterimanya pegawai tersebut menjadi pegawai tetap atau secara resmi.

e. Latihan dan pengembangan karyawan

Tenaga kerja perlu dilatih dan dikembangkan agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Manfaat dari latihan dan pengembangan adalah untuk mempermudah seseorang melakukan tugasnya. Dengan adanya latihan dan pengembangan yang baik, perusahaan akan memperoleh tenaga kerja yang cakap dan terlatih sehingga dapat melakukan pekerjaannya dengan efisien. Dalam melaksanakan tugasnya, seorang karyawan tidak mungkin statis, tetapi harus dinamis serta senantiasa berusaha untuk dapat meningkatkan prestasi dan hasil karyanya, oleh karena itu keterampilan dan pengetahuan karyawan perlu dikembangkan melalui "*in service training*".

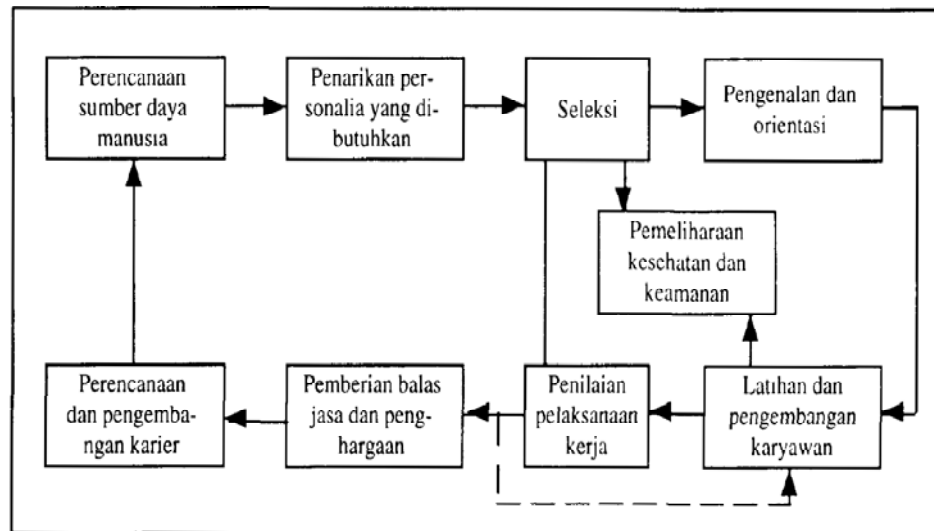
f. Penilaian pelaksanaan kerja karyawan

Pada dasarnya penilaian pegawai mempunyai manfaat ganda karena dapat digunakan sebagai alat dalam mengambil keputusan seperti untuk pembayaran upah, gaji, bonus, alat dan pemberian nasehat kepada pegawai. Penilaiannya sebaiknya dilakukan oleh suatu tim yang terdiri dari atasan langsung sebagai ketua, psikolog, dan seorang lainnya sebagai anggota. Penilaian karyawan mengacu pada sistem karier dan hasil prestasi kerja. Pada sistem karier yang dilihat adalah kecakapan karyawan yang bersangkutan, pengalamannya dalam bekerja, kesetiaan pada organisasi, pengabdian dari segi lamanya waktu bekerja dan syarat objektif lainnya.

g. Pemberian balas jasa dan penghargaan

Kompensasi diberikan sebagai balas jasa dan penghargaan kepada karyawan. Kompensasi yang diberikan perusahaan bisa sebagai alat untuk memotivasi pegawai agar bekerja dengan lebih baik. Kompensasi merupakan komponen biaya yang besar bagi perusahaan. Hal ini perlu mendapatkan perhatian agar biaya yang dikeluarkan tidak sia-sia. Pemberian balas jasa disini meliputi pembayaran insentif/gaji harus adil, layak, tepat waktu sesuai dengan peraturan yang berlaku, dan memberikan kepuasan kepada semua pihak baik karyawan maupun atasan atau pimpinan.

Dengan adanya langkah-langkah tersebut, perusahaan mengharapkan bisa memperoleh tenaga kerja yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan dan dapat bekerja dengan efisien dan efektif sehingga terjadi peningkatan produktivitas kerja dan sebagai dampak akhirnya perusahaan mencapai tujuannya.



Gambar 33 Fungsi penyusunan personalia.

d. Pengarahan (*Directing*)

Perencanaan, pengorganisasian dan penyusunan pegawai harus dijalankan, tetapi harus ada pihak yang memastikan seluruh sumber daya memang mengerjakan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, perlu adanya pengarahan (*directing*).

1) Definisi Pengarahan

Menurut Siswanto (2005: 24) pengarahan adalah suatu kegiatan yang berhubungan dengan pemberian perintah dan saran.

Begitu juga halnya dengan Amir (2006: 10) pengarahan (*directing*) adalah membuat pegawai mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan dan memotivasinya untuk mencapai tujuan organisasi, ada yang mengatur, mengarahkan, memotivasi, memberikan sanksi dan lain-lain.

Apabila berbicara tentang pengarahan (*directing*) maka akan sama dengan *actuating* atau *motivating* (Terry, 1961: 17), begitu juga Amir (2006: 10) yang menyatakan pengarahan (*directing*) sama dengan memimpin (*leading*) dan pengambilan keputusan sebagai realisasi dari perencanaan menjadi implementasi. Artinya pengarahan (*directing*) dapat dimaknai sebagai *motivating* atau memberi motivasi dan memimpin (*leading*) serta pengambilan keputusan. Oleh karena itu, apabila ingin mengarahkan (*directing*) maka seorang pimpinan organisasi atau manajer setidaknya memiliki ciri utama menurut Kramers yang dikutip (Amir, 2006: 182), yaitu :

- a) Mampu menyebarkan antusiasme dan kegigihan kerja.
- b) Para pemimpin harus memahami peran kritis budaya, dan mengelola implementasinya untuk melakukan perubahan yang diperlukan.
- c) Menciptakan dan melakukan adaptasi produkproduk ”generasi masa depan”. Tentunya dengan visi yang canggih dalam mengantisipasi masa depan.
- d) Memanfaatkan ide-ide terbaik, terlepas dari mana ide tersebut berasal.

Sehingga dapat dikatakan bahwa rencana telah dibuat pimpinan atau manajer bisa saja rapi sekali, sasaran yang dibuat

dalam rencana itu bisa saja sangat optimis, namun tetap perlu memberikan dorongan semangat. Pimpinan untuk menjamin itu dengan mengorganisir berbagai pekerjaan yang ada, menumbuhkan fungsi-fungsi dan posisi yang diperlukan, dan orang-orang yang dengan kualifikasi tertentu direkrut sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Semua itu belum menjamin pegawai akan mengerjakan apa yang selayaknya mereka kerjakan. Itu juga belum menjamin pegawai akan mengeluarkan potensi yang dimilikinya, dan menyelaraskan dengan tujuan organisasi.

Pimpinan atau manajer perlu mengarahkan, perlu mendorong dengan memberikan tuntunan agar pegawai mengerjakan dengan usaha dan cara yang sesuai dengan keinginan organisasi. Manajer atau pimpinan organisasi harus memiliki cara tertentu muncul keinginan dari bawahan untuk mengikuti manajer atau pimpinan organisasi. Pimpinan harus punya kekuasaan, sifat dan karakter tertentu, gaya yang disesuaikan dengan situasi organisasi dan karakter pegawai dalam mengarahkan dan mendorong itu. Manajer atau pimpinan organisasi tanpa modal itu hanyalah sekedar jabatan resmi di kartu nama atau di struktur organisasi yang tidak memiliki kekuatan apa-apa.

Pengarahan dari pembahasan diatas dapat disimpulkan sebagai proses menuntun kegiatan-kegiatan para anggota organisasi kearah yang tepat. Arah yang tepat adalah arah yang dapat mengantarkan

pada tercapainya tujuan dari sistem manajemen. Tujuan utama dari pengarahan yaitu meningkatkan pencapaian tujuan sistem manajemen dengan cara menuntun kegiatan-kegiatan para anggota organisasi pada arah yang tepat.

2) Bentuk Pengarahan

Dalam proses pengarahan perlu melibatkan keempat bentuk komponen berikut:

a) Memimpin

Menurut Garry K. Hines (2004: 121) yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah proses dimana seorang individu mempunyai pengaruh terhadap orang lain dan mengilhami, memberi semangat, memotivasi, dan mengarahkan kegiatan-kegiatan mereka guna membantu tercapainya tujuan kelompok dan organisasi. Jika pemimpin itu efektif, maka pengaruh terhadap orang lain akan membantu tercapainya tujuan organisasi. Keterampilan yang berkaitan dengan kepemimpinan yang efektif dapat digambarkan dalam tabel berikut:

Sifat	Keterampilan
<ul style="list-style-type: none"> • Dapat menyesuaikan diri • Waspada terhadap lingkungan sosial • Ambisius dan berorientasi pada prestasi • Asertif • Kooperatif • Dapat diandalkan • Dominan (hasrat mempengaruhi orang lain) • Energetik (kegiatan tinggi) • Gigih (keras hati) • Toleran atas tekanan • Ketersediaan bertanggung jawab 	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan (intelektual) • Kecakapan konseptual • Kreativitas • Diplomatis dan bijaksana • Lancar berbicara • Pengetahuan tentang tugas kelompok • Kecakapan organisasi • Persuasif (kecakapan merayu) • Kecakapan sosial

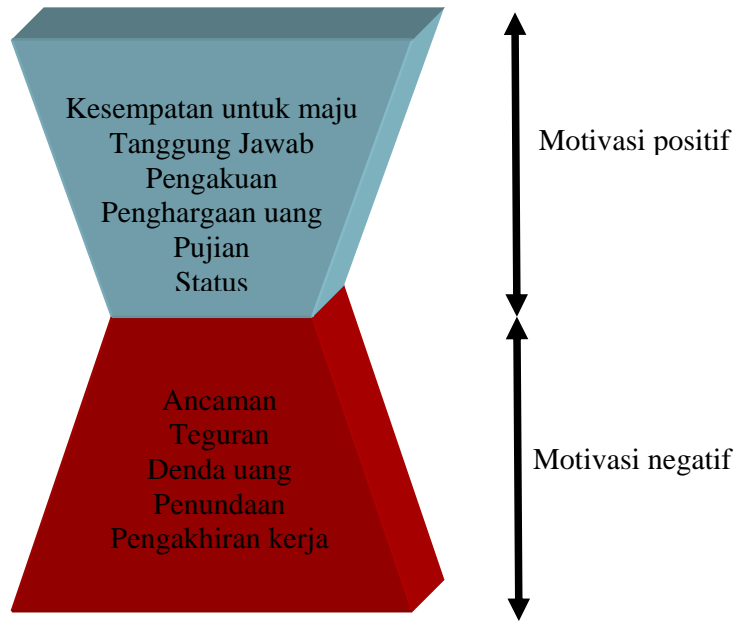
Tabel 1. Sifat dan keterampilan yang efektif (Garry K. Hines, 2004:121)

(1) Gaya kepemimpinan

Menurut Gary K. Hines (2004: 122) gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh tiga hal, yaitu motivasi, pilihan atas gaya pembuatan keputusan, dan perhatian pada lingkungan kerja apakah pada tugas atau pada orang.

(a) Motivasi positif atau negatif

Pemimpin dapat mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan melalui pendekatan motivasi. Berikut adalah bentangan motivasi, dimana terdiri dari motivasi positif dan negatif.



Gambar 5. Bentangan motivasi (Garry K. Hines, 2004: 121)

(b) Gaya pembuatan keputusan

Gaya kepemimpinan dari seorang manajer dapat dibedakan atas 3 (tiga) kategori, yaitu gaya otokratis, gaya partisipatif, dan gaya bebas kekang atau bebas terkendali.

- i) Gaya otokratis, yaitu seorang manajer akan bergaya otokratis dan tidak membagikan wewenang pembuatan keputusan kepada bawahannya. Ia membuat keputusan kemudian mengumumkannya. Manajer otokratis mungkin meminta gagasan dan umpan balik dari bawahan mengenai keputusannya yang dibuat, tapi masukan tersebut tidak akan mengubah keputusan. Oleh karena itu, pendekatan ini disebut pendekatan “saya”.
- ii) Gaya partisipatif, manajer bergaya partisipatif akan berbagi wewenang untuk membuat keputusan kepada bawahannya. Tingkat pembagian bersama bersama berkisar dari penyajian keputusan bersama oleh manajer yang sifatnya masih bisa berubah sehingga membiarkan kelompok atau bawahan untuk berpartisipasi dalam membuat keputusan. Kadangkala disebut pendekatan “kita” atau “we”. Manajemen partisipatif akan

melibatkan orang lain dan membolehkan mereka mengemukakan pendapat, bakat, dan pengalaman unik terhadap isu-isu yang berpengaruh terhadap manajer dan pembuat keputusan.

- iii) Gaya bebas terkendali, gaya ini sering disebut pendekatan mereka atau *they* atau gaya penonton. Gaya ini memberdayakan individu atau kelompok untuk menjalankan tugas atau kemauan mereka, tanpa keterlibatan dari manajer secara langsung. Gaya ini sangat mengandalkan pada pendelegasian wewenang dan bekerja sangat baik jika memiliki kekuatan keahlian, jika para peserta memiliki dan tahu bagaimana menggunakan peralatan dan teknik yang dibutuhkan untuk tugas-tugas mereka.

(c) Berorientasi pada tugas atau orang

Pemimpin yang berorientasi pada orang akan memiliki acuan utama kepada bagaimana membina hubungan dengan karyawan. Sedangkan orientasi pada tugas lebih menekankan pada metode, teknologi, rencana, dan program, batas waktu, sasaran, dan dikerjakannya sebuah pekerjaan. Manajer yang berorientasi pada tugas secara khas menggunakan gaya kepemimpinan otokratis dan mengeluarkan pedoman dan instruksi untuk karyawan.

Manajer yang berorientasi pada karyawan atau orang akan lebih menghargai karyawan dan memperhatikan kebutuhan dan kepentingan karyawan. Seorang manajer memperlakukan karyawan sebagai aset berharga dan menghargai pendapat-pendapat mereka. Membangun kerja sama tim, hubungan yang positif, dan saling percaya merupakan kegiatan penting bagi pemimpin yang

berorientasi pada orang sehingga kepuasan kerja akan meningkat.

(d) Fungsi kepemimpinan

Dalam kenyataan pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja, dan prestasi organisasi. Pemimpin juga memainkan peranan dalam membantu organisasi untuk mencapai tujuan. T. Hani Handoko (2000: 294), menjelaskan dua fungsi utama: (i) *task-related* merupakan fungsi yang berhubungan dengan tugas dan pemecahan masalah, yaitu menyangkut pemberian saran penyelesaian apabila terjadi konflik dalam organisasi, memberi informasi kepada para anggota, (ii) *group-maintenance*, yaitu fungsi yang berhubungan dengan pemeliharaan kelompok atau sosial.

b) Memotivasi

Menurut Michael Armstrong (2002: 65) motivasi adalah kondisi di dalam (diri) yang menyebabkan seseorang bertindak laku tertentu yang memastikan terlaksananya suatu tujuan tertentu. Motivasi adalah suatu hal yang sangat sentral dalam manajemen karena menerangkan mengapa orang bertindak laku tertentu dalam bekerja dalam suatu organisasi. Motivasi dapat berasal dari sumber-sumber intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah perilaku yang dilakukan

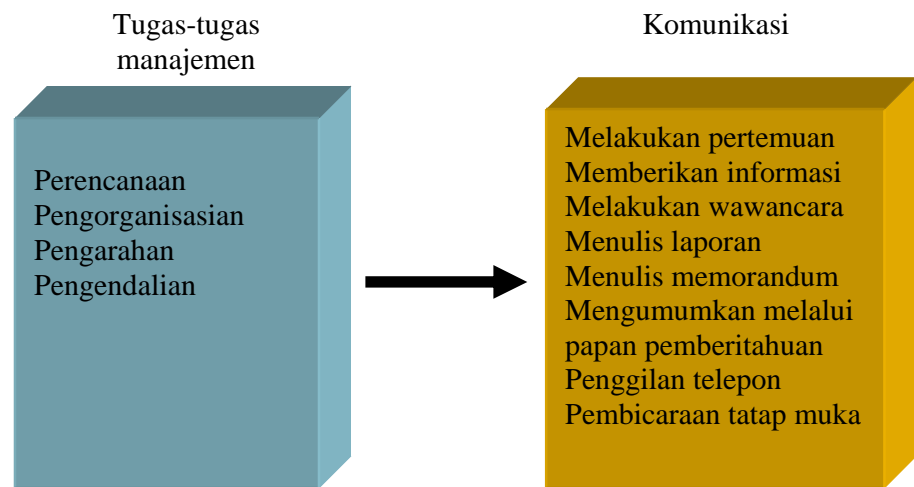
untuk kepentingannya sendiri. Sumber motivasi itu yang mendorong perilaku, dan motivasi datangnya dari pengerjaan tugas itu sendiri. Banyak manajer termotivasi secara intrinsik, yang mendapatkan kepuasan dan prestasi dari membantu organisasi dalam mencapai tujuan dan mendapatkan keunggulan daya saing. Tugas yang menarik dan menantang dapat mengakibatkan motivasi.

Sedangkan perilaku ekstrinsik menurut Michael Armstrong (2002: 66) adalah perilaku yang ditunjukkan untuk mendapatkan ganjaran materil atau sosial atau untuk menghindari hukuman, sumber motivasi adalah konsekuensi dari perilaku, bukan dari perilaku itu sendiri. Sebagai contoh adalah seorang pengacara yang termotivasi untuk menerima gaji tinggi dan status yang melekat pada jabatan tersebut. Terlepas dari motivasi intrinsik dan ekstrinsik, mereka tergabung dan termotivasi untuk bekerja pada organisasi untuk mendapatkan hasil (*outcome*) tertentu. Hasil adalah sesuatu yang diperoleh dari sebuah pekerjaan atau organisasi. Beberapa contoh hasil diantaranya tanggung jawab, rasa puas, dan kesenangan mendapatkan pekerjaan yang asyik dan menyenangkan sehingga mampu membangkitkan motivasi intrinsik. Hasil seperti gaji yang memadai, keamanan

pekerjaan, tunjangan, dan waktu berlibur akan menambah motivasi ekstrinsik karyawan.

c) Komunikasi

Menurut Jhon Ganet (2002: 108) komunikasi dapat diartikan sebagai proses berbagi informasi di antara dua orang atau lebih ataupun kelompok untuk mencapai pengertian bersama. Hubungan antara manajemen dan komunikasi menurut Jhon Ganet (2002: 109) adalah sebagai berikut:



Gambar 7. Hubungan antara manajemen dan komunikasi (Jhon Ganet, 2002: 109)

Penghalang komunikasi organisasi menurut Jhon Ganet (2002: 109), dibagi menjadi empat jenis yang merupakan jbaran mengenai seberapa efektif proses komunikasi yang ada disebuah organisasi.

(1) Penghalang proses

Dimana setiap langkah dalam proses komunikasi adalah penting bagi komunikasi yang efektif. Langkah yang terhambat akan menjadi penghalang komunikasi. Kompleksitas dari proses komunikasi itu sendiri merupakan potensi penghalang komunikasi yang besar .

(2) Penghalang fisik

Merupakan penghalang komunikasi dalam bentuk objek fisik. Seperti pelindung telinga, jarak yang terlalu jauh, dan perbedaan zona-zona waktu yang menyulitkan komunikasi pada organisasi global. Penghalang fisik dapat dihindari dengan bantuan ekologis organisasi, misalnya dengan mendesain ulang bangunan dan perkantoran.

(3) Penghalang semantik

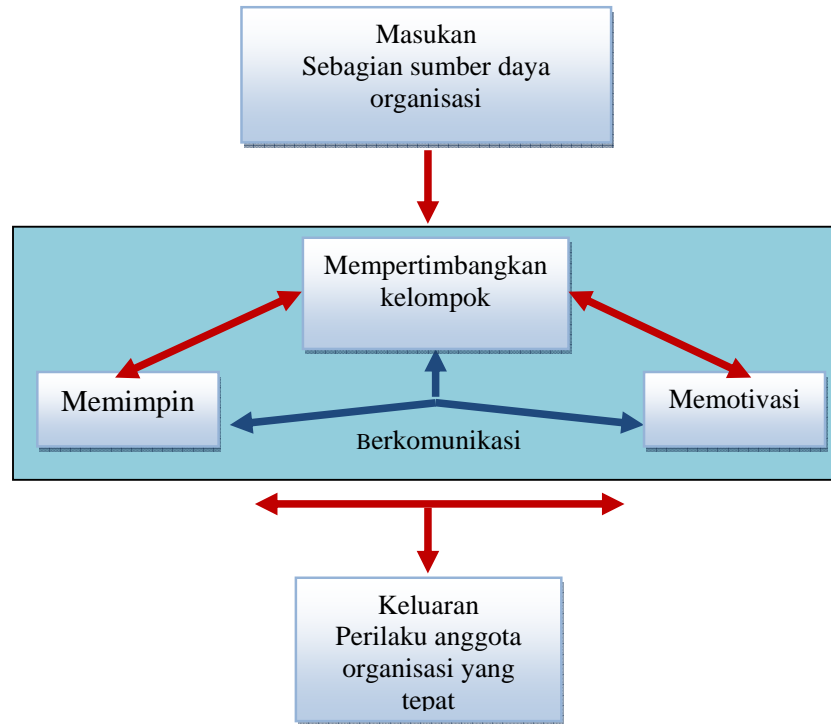
Merupakan penghalang komunikasi melalui penggunaan kata-kata. Kata-kata sangat diperlukan untuk membuat komunikasi menjadi efektif, namun kadang-kadang menyulitkan. Secara sederhana digambarkan sebagai berikut, para manajer dibagian keuangan dan produksi mengalami kesulitan untuk berkomunikasi dengan bagian di luar spesialisasinya dikarenakan adanya hambatan penggunaan kata-kata yang bersifat teknis.

Reaksi atau perilaku orang lain yang tak terduga menunjukkan adanya penghalang semantik.

(4) Penghalang psikologis

Penghalang psikologis dan sosial boleh jadi menjadi bertanggung jawab atas terciptanya penghalang komunikasi yang lain. Penghalang ini contohnya adalah *mood* yang kurang baik saat berkomunikasi, latar belakang yang berbeda, persepsi, nilai, kebutuhan, pengharapan, dan kecenderungan berat sebelah dari orang-orang serta permasalahan yang dihadapi baik secara individu maupun masalah keluarga.

Keempat penghalang komunikasi diatas apabila dapat dijalankan, maka manajer mengubah masukan berupa sumber daya organisasi menjadi perilaku anggota organisasi yang diharapkan oleh sistem manajemen. Keterlibatan komponen dalam proses pengarahan dalam sistem manajemen dapat dilihat pada bagan berikut:



Gambar 8. Keterlibatan komponen dalam proses pengarahan (Jhon Ganet, 2002: 109)

e. Pengendalian (controlling)

Diantara beberapa fungsi manajemen, pengendalian memiliki peran yang sangat penting. Pengendalian berfungsi untuk mengevaluasi apakah tujuan dapat dicapai, dan apabila tidak dapat dicapai dicari faktor penyebabnya, sehingga dapat dilakukan tindakan perbaikan.

1) Definisi Pengendalian

Ursy dan Hammer (1994: 5), mengemukakan bahwa: “*Control is management’s systematic effort to achieve objectives by comparing performance to plan and taking appropriate action to correct important difference*”. Pengendalian merupakan usaha sistematis perusahaan untuk mencapai tujuan dengan cara

membandingkan prestasi kerja dengan rencana dan membuat tindakan yang tepat untuk mengoreksi perbedaan yang penting. Pengendalian menurut Glenn A. Welsch, Hilton, dan Gordon yang diterjemahkan oleh Purwatiningsih dan Maudy Waraouw (2000: 3) adalah suatu proses untuk menjamin terciptanya kinerja yang efisien yang memungkinkan tercapainya tujuan perusahaan.

Pengendalian merupakan tahap yang menentukan dari proses manajemen. Oleh sebab itu, kemampuan untuk melakukan pengendalian merupakan salah satu fungsi dan peran manajer yang sangat penting. Pengendalian diartikan sebagai proses pemantauan aktivitas untuk menjamin bahwa standar dapat terlaksana sebagaimana yang direncanakan dan melakukan langkah koreksi terhadap penyimpangan yang berarti. Standar merupakan pedoman atau tolak banding yang ditetapkan sebagai dasar untuk pengukuran kapasitas, kuantitas, isi, nilai, biaya, kualitas, dan kinerja. Secara kualitatif maupun kuantitatif, standar merupakan pernyataan mengenai hasil yang diharapkan tepat, eksplisit, dan formal.

2) Bentuk Pengendalian

Menurut Shillinglaw dan Mc Gahran (1993: 749) ada tiga macam bentuk pengendalian yaitu :

- (a) *Personal controls* yaitu pengendalian yang ditekankan pada sikap dan motivasi orang yang terlibat dalam organisasi, misalnya penilaian karyawan dan kultur organisasi. Bentuk

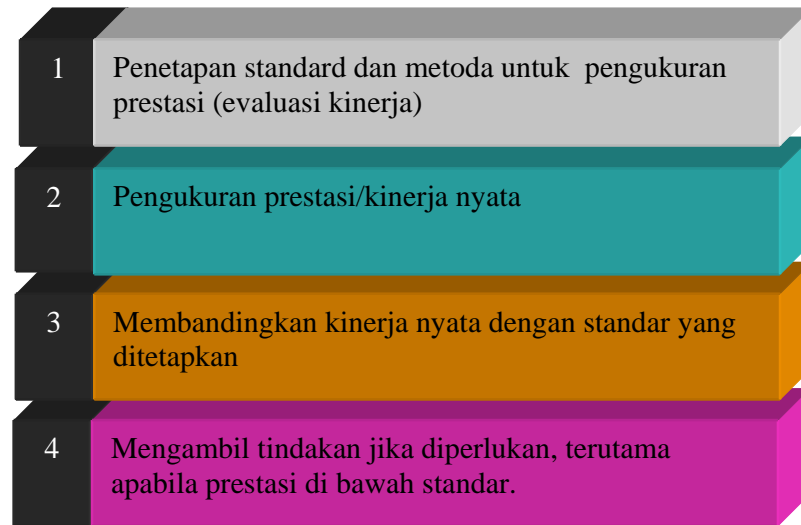
pengendalian ini merupakan serangkaian peraturan yang tidak tertulis.

(b) *Action controls* yaitu pengendalian yang berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan dan tugas yang diberikan kepada karyawan.

(c) *Result controls* yaitu pengendalian yang ditekankan pada hasil dari pelaksanaan operasi karyawan.

3) Proses Pengendalian

Menurut Shillinglaw dan Mc Gahran (1993: 750) pengendalian manajemen adalah proses yang digunakan untuk menjamin bahwa aktivitas yang dilaksanakan sesuai dengan aktivitas yang direncanakan. Proses pengendalian adalah mengukur kemajuan kegiatan berdasarkan perencanaan yang telah ditetapkan dalam rangka tujuan organisasi, kemudian dievaluasi dan dicari alternatif solusi dalam rangka penyelesaian masalah dalam pelaksanaannya. Ada 4 (empat) langkah dalam proses pengendalian menurut Shillinglaw dan McGahran (1993: 750), yaitu :



Gambar 9. Tahapan proses pengendalian (Shillinglaw dan Mc Gahran, 1993: 750)

- (a) Langkah 1 : menetapkan standar kinerja, target sebagai dasar untuk evaluasi kinerja.

Pada tahap ini, manajer memutuskan standar kinerja dan target di masa mendatang yang akan dipergunakan untuk mengevaluasi kinerja organisasi secara keseluruhan atau bagian/unit dari organisasi. Standar kinerja yang dibuat akan mengukur efesiensi, kualitas, *responsiveness* terhadap pelanggan dan inovasi. Sebagai contoh, jika manajer memutuskan untuk menerapkan strategi biaya rendah (*low cost strategy*), maka yang diperlukan adalah mengukur efesiensi pada semua tingkatan dalam organisasi. Standar juga harus jelas, spesifik, dan terukur, sehingga persepsi semua orang sama, disamping dapat memberikan arahan yang jelas, motivasi, juga mengurangi konflik karena *miss* intepretasi.

Adanya standar penilaian, maka dapat diperkirakan hasilnya sebelum selesai, dengan demikian dapat diantisipasi sebelumnya. Menurut Shillinglaw dan Mc Gahran (1993: 756) aspek-aspek yang dapat digunakan sebagai indikator penilaian:

- (1) Besaran-besaran input, misalnya bahan baku, biaya yang telah digunakan.
- (2) Hasil yang telah dicapai sementara, sehingga dapat memprediksi hasil akhirnya.
- (3) *Symptom*, gejala-gejala timbul selama proses berjalan, misalnya gejala-gejala proses yang tidak produktif.
- (4) Perubahan pada kondisi yang diasumsikan, misalnya terjadi perubahan harga, kebijakan pemerintah, perusahaan.

Standar ini juga harus memiliki 2 (dua) fungsi, yaitu :

- (1) Memberikan motivasi kepada orang/kelompok, dengan demikian harus realistik dan menantang.
 - (2) Tolok ukur untuk membandingkan.
- (b) Langkah 2 : mengukur kinerja nyata (*actual*).

Langkah selanjutnya adalah mengukur kinerja yang sebenarnya yaitu: (1) keluaran nyata sebagai hasil dari perilaku para anggota yang disebut pengendalian keluaran (*output control*) dan (2) perilaku juga akan dinilai.

- (c) Langkah 3 : membandingkan kinerja nyata dengan standar kinerja yang ditetapkan.

Manajer mengevaluasi kinerja yang sebenarnya untuk melihat seberapa menyimpang dari standar yang ditetapkan. Apabila kinerja lebih tinggi dari standar, maka manajer mungkin memutuskan bahwa standar terlalu rendah dan akan menaikkan dalam periode berikutnya sehingga memberikan tantangan bagi para bawahannya. Akan tetapi, jika kinerja lebih rendah dari standar yang ditetapkan, maka manajer harus memutuskan apakah akan melakukan tindakan korektif. Tindakan perbaikan mudah dilakukan apabila penurunan kinerja diketahui penyebabnya dan bisa dikenali.

- (d) Langkah 4 : mengevaluasi hasil dan melakukan tindakan koreksi jika standar tidak tercapai.

Langkah terakhir dalam proses pengendalian adalah mengevaluasi hasil. Apakah kinerja telah dipenuhi atau tidak, dimana manajer banyak belajar pada tahap ini. Jika manajer memutuskan bahwa kinerja tidak bisa diterima, maka mereka harus berusaha memecahkan masalah tersebut. Kadangkala, masalah kinerja timbul karena standar yang ditetapkan terlalu tinggi. Misalnya, target perolehan *members* sangat tinggi sehingga sulit tercapai. Dalam hal, menetapkan standar harus yang lebih realistis sehingga akan mengurangi *gap* antara kinerja aktual dan kinerja yang diharapkan.

4) Sistem Pengendalian Organisasi

Menurut Michael Armstrong (2002: 49) dalam sebuah organisasi, dikenal tiga jenis sistem pengendalian, yaitu 1) pengendalian keluaran (*output control*), 2) pengendalian perilaku (*behavior control*), dan 3) pengendalian budaya organisasi (*organizational culture control*) yang masing-masing dilakukan dengan mekanisme pengendalian sebagai berikut.

Jenis pengendalian	Mekanisme pengendalian
Pengendalian keluaran	Ukuran kinerja keuangan Sasaran organisasi Anggaran operasional
Pengendalian perilaku	Supervisi langsung Manajemen berdasar sasaran Aturan dan prosedur operasi standar
Pengendalian budaya Organisasi	Nilai Norma Sosialisasi

Tabel 3. Tiga sistem pengendalian organisasi (Michael Armstrong, 2002: 49)

5) Sistem Pengendalian yang Efektif

Menurut Michael Armstrong (2002: 50) sistem pengendalian yang dapat diandalkan dan efektif mempunyai karakteristik tertentu yang sifatnya relatif. Akan tetapi, sebagian besar dari sistem pengendalian diperkuat oleh ciri-ciri seperti berikut ini.

(a) Akurat, informasi tentang hasil prestasi kerja harus akurat.

Mengevaluasi ketepatan informasi yang diterima merupakan

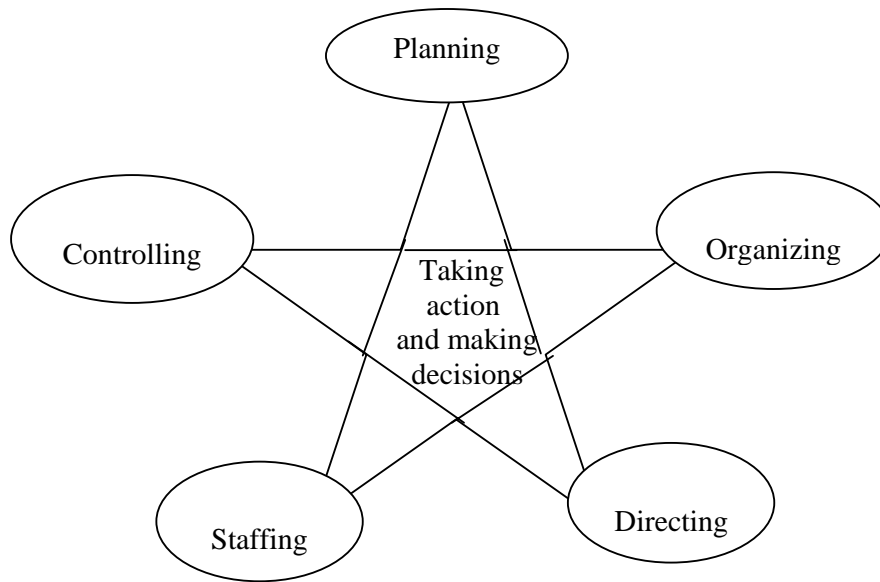
salah satu tugas pengendalian paling penting yang dihadapi manajer.

- (b) Tepat waktu, informasi hendaknya segera dimanfaatkan untuk pengambilan tindakan yang tepat terhadap suatu masalah agar menghasilkan perbaikan.
- (c) Objektif dan komprehensif, informasi yang akan digunakan untuk pengawasan harus dapat dipahami dan dianggap objektif. Sistem informasi yang sulit dipahami akan mengakibatkan kesalahan yang sebenarnya tidak perlu terjadi.
- (d) Dipusatkan pada titik pengendalian strategis, pengendalian hendaknya dipusatkan pada area di mana kemungkinan terjadinya penyimpangan relatif banyak, juga pada area di mana tindakan koreksi dilaksanakan dalam waktu serta tempat yang tepat hingga efektif.
- (e) Ekonomis, biaya pengendalian hendaknya lebih sedikit atau paling banyak sama dengan keuntungan yang diperoleh dalam sistem itu. Caranya ialah bahwa pengeluaran hendaknya minimal dengan hasil yang hendaknya optimal.
- (f) Realistis dari organisasi, sistem pengendalian harus dapat di gabungkan dengan realitas organisasi.
- (g) Fleksibel, dewasa ini hampir semua organisasi berada pada lingkungan yang tidak stabil sehingga perubahan-perubahan yang terjadi perlu diantisipasi. Bentuk antisipasi ini perlu

didampingi dengan pengawasan agar jalannya organisasi tetap sesuai dengan harapan.

- (h) Perspektif dan operasional, sistem pengawasan yang efektif harus dapat mengidentifikasikan tindakan korektif apakah yang perlu diambil. Informasi harus sampai dalam bentuk yang biasa di tangan orang-orang yang bertanggung jawab untuk mengambil tindakan yang diperlukan itu.
- (i) Diterima oleh anggota organisasi, yang ideal ialah bahwa sistem pengendalian dapat menghasilkan prestasi kerja yang tinggi di kalangan para anggota organisasi dengan membangkitkan perasaan bahwa mereka memiliki otonomi, tanggung jawab, dan kesempatan untuk mencapai kemajuan. Terlalu banyak pengendalian yang ketat kerap kali mengakibatkan berkurangnya kepuasan maupun motivasi para karyawan.

Menurut Janet B. Parks (2007: 337) hubungan diantara fungsi-fungsi manajemen dapat dijelaskan pada gambar berikut ini :



Gambar 10. Hubungan fungsi-fungsi manajemen (Janet B. Parks, 2007: 337)

2. Tujuan Manajemen

Manajemen merupakan suatu alat organisasi untuk mencapai tujuan. Jadi dengan adanya alat tersebut diharapkan semua tujuan dapat tercapai. Menurut Susilo Martoyo (1994: 115), adanya organisasi tersebut dapat digerakan sedemikian rupa sehingga dapat menghindari sampai titik seminimal mungkin pemborosan waktu, tenaga, material dan uang guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Sedangkan Malayu S.P Hasibuan (1994: 14) mendefinisikan manajemen adalah seni dan ilmu untuk mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tujuan manajemen untuk mengefektifkan dan mengefisiensikan pendayagunaan

segala sumber daya yang tersedia guna pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sesuai dengan kemampuan mengatur dalam suatu organisasi.

3. Sumber-sumber Manajemen

Sumber-sumber manajemen menurut George Terry yang dikutip oleh Agung Nugroho (2008: 4-5) adalah sebagai berikut:

a. *Men* atau manusia

Merupakan sarana penting dari setiap manajer untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu. Berbagai macam aktivitas itu dapat dilihat dari proses, seperti: *planning*, *organizing*, *Staffing*, *directing*, dan *controlling*.

b. *Money* atau uang

Untuk melakukan berbagai aktivitas diperlukan uang, seperti gaji, membeli peralatan-peralatan, biaya perawatan, dan lain-lain. Kegagalan atau ketidaklancaran manajemen banyak dipengaruhi perhitungan atau ketelitian dalam penggunaan uang.

c. Material atau bahan-bahan

Dalam proses pelaksanaan kegiatan manusia menggunakan material atau bahan-bahan, karena dianggap atau sarana manajemen untuk mencapai tujuan.

d. *Machines* atau mesin

Dalam kemajuan teknologi sekarang ini manusia bukan lagi sebagai pembantu bagi mesin seperti pada masa sebelum revolusi

industri, namun sebaliknya mesin berubah kedudukannya sebagai pembantu manusia.

e. *Methods* atau metode

Untuk melakukan kegiatan-kegiatan secara berdaya guna, manusia dihadapkan pada berbagai alternatif metode atau cara melakukan pekerjaan.

f. *Market* atau pasar

Pasar merupakan sasaran manajemen yang penting, karena merupakan tujuan proses aktivitas manajemen.

B. Manajemen Olahraga

Manajemen olahraga merupakan salah satu cabang dari ilmu manajemen umum. Menurut Bonnie L. Parkhouse (2001: 3) mengemukakan bahwa: *“Sports management as any combination of skills related to planning, organizing, directing, controlling, budgeting, leading and evaluating within the contact of an organizing or department whose primary product or servis is related to sport and or physical activity”*. Dari pendapat diatas dapat diketahui bahwa manajemen olahraga adalah suatu kombinasi keterampilan yang berhubungan dengan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, pengendalian, penganggaran, dan evaluasi dalam konteks suatu organisasi yang memiliki produk utama berkaitan dengan olahraga.

Menurut Wawan S.Suherman (2002: 2) manajemen olahraga adalah pelaksanaan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dalam konteks organisasi yang memiliki tujuan utama

menyediakan aktifitas, produk, dan layanan olahraga meliputi kebugaran jasmani.

Manajer adalah orang yang utama dalam organisasi olahraga karena harus mampu merencanakan, mengambil keputusan, melakukan koordinasi serta memotivasi produktivitas karyawan dan hubungan antar pengurus, memahami dan mengerti fungsi-fungsi manajemen olahraga. Setiap tingkatan manajemen yang dimiliki oleh setiap organisasi memerlukan teknik individual, sumber daya manusia dan kemampuan konseptual.

Dari pendapat di atas dapat diartikan bahwa manajemen olahraga yaitu pelaksanaan proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan dan pengendalian dalam konteks organisasi yang memiliki tujuan utama untuk menyediakan aktivitas, produk, dan layanan olahraga atau kebugaran jasmani.

C. *Fitness Center* (Pusat Kebugaran)

Bila diperhatikan dalam beberapa tahun terakhir ini, muncul fenomena menarik dalam dunia kebugaran di Indonesia. Di kota-kota besar mulai banyak bermunculan *fitness center* yang menyediakan fasilitas beragam mulai dari fasilitas yang sederhana sampai dengan fasilitas yang mewah, tetapi perbedaan fasilitas yang tersedia tidak membedakan tujuan dari adanya *fitness center* itu sendiri yaitu mengolahragakan masyarakat dan memasyarakatkan olahraga. Dalam bahasa Inggris *fitness center* berasal dari kata *fitness* dan *center* yang dalam Bahasa Indonesia *fitness* artinya kebugaran dan *center* artinya pusat, jadi *fitness center* adalah pusat kebugaran. Pusat kebugaran sebagai salah satu

tempat yang menyediakan dan menjalankan program-program latihan kebugaran jasmani, yang tidak saja memberikan manfaat secara langsung seperti peningkatan derajat kebugaran dan kesehatan jasmani, tetapi juga memberikan keleluasaan untuk mengekspresikan segala kebutuhan seperti sosialisasi, aktualisasi, pemanfaatan waktu luang, bisnis dan sebagainya.

Menurut Giriwijoyo (2004: 36) pusat kebugaran adalah suatu kegiatan dalam ruangan dengan menawarkan kegiatan olahraga dari yang tanpa menggunakan alat, sampai yang menggunakan alat-alat yang mahal dan canggih, yang di antaranya bertujuan prestasi. Sedangkan Hanafi (2010: 9) menjelaskan bahwa: “pusat kebugaran adalah tempat olahraga dalam ruangan yang menawarkan berbagai program latihan kebugaran dengan fasilitas dan peralatan yang mutakhir”. Pusat kebugaran yang bergerak di bidang jasa, maka para pelaku usaha ini pasti bersaing dalam menarik pelanggan sebanyak-banyaknya dan berupaya untuk meningkatkan kepuasan pelanggannya, hal ini dilakukan dengan cara menawarkan pelayanan yang bervariasi diantaranya penyediaan sarana dan prasarana yang lengkap dan nyaman hingga penyediaan jasa *personal trainer* atau instruktur.

Upaya-upaya yang telah disebutkan sebelumnya dilakukan oleh pengelola merupakan salah satu cara untuk menciptakan kepuasan pelanggan sehingga pelanggan bisa tertarik menggunakan fasilitas yang disediakan oleh pengelola. Memang awalnya olahraga *fitness* dikenal sebagai olahraga angkat besi atau olahraga binaraga yang pada saat itu olahraga ini identik dengan orang-orang yang bertubuh besar dengan massa otot yang besar dan kuat,

tetapi seiring dengan perkembangan jaman dan berubahnya kebutuhan di masyarakat terhadap olahraga ini, sehingga ada perubahan persepsi masyarakat tentang olahraga *fitness*, yaitu anggapan bahwa olahraga *fitness* hanya bertujuan untuk membentuk tubuh menjadi besar dan berotot saja, melainkan sudah banyak anggota masyarakat yang menganggap bahwa olahraga *fitness* adalah salah satu olahraga yang bisa dijadikan sebagai gaya hidup sehat. Olahraga *fitness* secara tidak langsung telah merubah kebiasaan atau pola hidup masyarakat menjadi pola hidup sehat dengan olahraga.

Sarana prasarana yang ada di *fitness center* sering ditemui antar lain ada terdiri dari : gedung, ruang administrasi/*front office*, ruangan *fitness*, ruangan senam, ruangan kardio, ruang sauna, ruang pengukuran, ruang dokter/gizi, *locker room*, ruang ganti, kamar mandi/toilet, tempat ibadah, kantin/mini café, tempat parkir, dan pos satpam. Selain itu fasilitas pendukung di *fitness center* sering ditemui antar lain ada terdiri dari : media/alat bantu peragaan, televisi, tape/cvd player, *speaker active*, *hot spot* area, kaca besar/cermin, AC (*air conditioner*) atau kipas angin, artikel, majalah, koran/surat kabar, dan kaos tangan.

Peralatan *fitness center* yang sering ditemui antar lain terdiri dari : alat ukur berat badan (timbangan), alat ukur tinggi badan (*microtoise staturmeter*), alat ukur lemak dalam tubuh (*skinfoold*), barbell, dumbell, *bench press*, sepeda statis, *treadmill*, *cross trainer*, *stepper*, *leg curl*, *hipabduction*, *back extension*, *leg press*, *abdominal*, *lat pulldown*, *proseries-dipandchinassit*, *pectorlfly*, *proseries-shoulderpress*, *adjustable benches*, *leg curl*, *chess press*, *olympic*

flat bench, benches curl. Staff yang ada bekerja di fitness center antara lain : owner, general manajer, manajer, sekretaris, bendahara, instruktur fitness, instruktur senam aerobik, dokter/ahli gizi, teknisi, satpam/keamanan, petugas kebersihan.

D. Profil Lembah Fitness Center

Lembah *Fitness Center* adalah salah satu tempat *fitness center* yang berada di kompleks Universitas Gajah Mada (UGM) Bulaksumur Yogyakarta yang banyak memiliki *member*. *Member* yang aktif sampai bulan maret 2012 tercatat di Lembah *fitness center* sebanyak 525 orang. Hal tersebut dikarenakan para *member* yang terdaftar dalam keanggotaan Lembah *fitness center* tidak banyak yang melakukan *drop out* atau keluar dari keanggotaan.

Direktur sekaligus pemilik Lembah *Fitness Center* adalah Bapak H. Mansur, M.S.,. Bapak H. Mansur, M.S telah berhasil memiliki banyak cabang *fitness center* yang tersebar di Yogyakarta, yaitu antara lain Bahtera *Fitness Center*, Seturan *Fitness Center*, dan Babar Sari *Fitness Center*. Selain di Yogyakarta juga telah berhasil membuka cabang di Kota Palembang.

Karakteristik Lembah *Fitness Center* yang berada di sayap timur *tennis indoor* dan lokasinya jauh dari jalan raya. Akan tetapi ditempat itu mempunyai *member* yang sangat banyak. Adapun manajemen yang diterapkan oleh Lembah *Fitness Center* meliputi fungsi-fungsi dasar manajemen. Lembah *Fitness Center* juga mengoptimalkan sarana dan sumber daya manusia yang ada agar dalam sebuah proses manajemen dapat berjalan dengan baik.

E. Penelitian yang relevan

1. Penelitian yang dilakukan oleh saudara Aris Fajar Pambudi pada tahun 2009 dengan judul “Analisis *Sport Management* pada Klinik Kebugaran Klub Ade Rai Yogyakarta”. Penelitian tersebut menggunakan pendekatan penelitian deskriptif kualitatif. Pengumpulan data dilaksanakan melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Keabsahan data dilakukan dengan ketekunan pengamatan dan triangulasi data melalui sumber, teori, dan metode. Teknik analisis data dilakukan melalui reduksi data, penyajian data kemudian penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen Klub Ade Rai Yogyakarta dikembangkan dengan sistem waralaba dan membina olahraga binaraga. Perencanaan Klub Ade Rai Yogyakarta terdiri dari perencanaan penerimaan member, perencanaan pembuatan program latihan, perencanaan sarana dan prasarana, perencanaan anggaran dan perencanaan jadwal kerja yang disusun dengan mengacu pada manajemen Klub Ade Rai Jakarta. Pengorganisasian Klub Ade Rai Yogyakarta berkaitan dengan pengorganisasian struktur kerja, pengorganisasian *members*, pengorganisasian karyawan dan instruktur, dan pengorganisasian sarana, prasarana dan terjadi rangkap tugas diantara karyawan Klub Ade Rai Yogyakarta. Kepemimpinan yang dikembangkan model demokratis yang dilakukan dengan membangun tim kerja melalui persahabatan. Evaluasi dilakukan oleh manajemen Klub Ade Rai Jakarta dan Klub Ade Rai Yogyakarta dilakukan tiap bulan, semester dan satu tahun. Evaluasi dilakukan pada proses-proses kegiatan baik yang

berhubungan dengan kegiatan binaraga maupun kegiatan yang berhubungan dengan target Klub Ade Rai Yogyakarta.

2. Penelitian yang dilakukan oleh saudara Fathan Nurcahyo pada tahun 2009 dengan judul “Identifikasi Pengelolaan dan Pola Pembinaan Sekolah Sepak Bola (SSB) Angkatan Muda Sayegan (AMS) Dalam Membina Pemain Usia Dini (Usia Antara 10-13 Tahun)”. Penelitian tersebut merupakan penelitian deskriptif Kualitatif dimana teknik yang untuk mengambil dan mengumpulkan data adalah wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa SSB AMS belum dikelola secara profesional namun secara umum dalam pengelolaan atau manajemennya SSB AMS khususnya dalam membina pemain usia dini sudah menerapkan delapan fungsi-fungsi manajemen. Delapan fungsi-fungsi manajemen tersebut meliputi : pengorganisasian, perencanaan, pengambilan keputusan, pembimbingan, pengendalian, penyempurnaan, penataan staf, dan personalia serta penganggaran keuangan. Hasil penelitian yang lainnya yaitu bahwa pola pembinaan dan pelatihan yang diterapkan oleh SSB AMS dalam membina pemain usia dini adalah lebih banyak aktifitas bermain dan permainan yang menekankan pada penanaman perasaan dan motivasi agar anak tertarik dan menyenangi permainan sepakbola. Tahap selanjutnya adalah untuk membantu pengembangan keterampilan gerak dasar anak, pengenalan dan penguasaan teknik dasar permainan, pengenalan tugas pemain pada masing-masing posisi, pengenalan peraturan-peraturan resmi yang sederhana. Selanjutnya

adalah untuk latihan fisik, kekuatan, daya tahan, kelincihan dan strategi permainan.

3. Penelitian yang dilakukan oleh saudara Nurhadi Santoso pada tahun 2004 dengan judul “Penerapan Manajemen Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK) Untuk Mata Pelajaran Pendidikan Jasmani dan Kesehatan (PEND. JAS KES) (*Study Kasus di SMAN 1 Minggir, Sleman, Yogyakarta*)”. Penelitian tersebut merupakan penelitian deskriptif kualitatif yang menggunakan pendekatan metode survei dengan alat pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Hasil atau kesimpulan dari penelitian tersebut adalah sebagai berikut : (1) bahwa sekolah telah mensosialisasikan dan menerapkan manajemen kurikulum berbasis kompetensi (KBK) kepada semua guru mata pelajaran pendidikan jasmani dan kesehatan, (2) guru mata pelajaran pendidikan jasmani dan kesehatan mampu berperan sebagai figure pemimpin, pembimbing, pengorganisasi, perencana, pengawas, pengontrol, pengevaluasi, dan penyempurna, (3) guru mata pelajaran pendidikan jasmani dan kesehatan mampu memimpin, membimbing, mengorganisasi, mengawasi, mengontrol, dan mengevaluasi siswa selama kegiatan proses belajar mengajar berlangsung, (4) guru mata pelajaran pendidikan jasmani dan kesehatan mampu melakukan pengelolaan baik tempat, siswa maupun sarana dan prasarana pendidikan jasmani, (5) Guru mata pelajaran pendidikan jasmani dan kesehatan mampu membuat perencanaan yang baik hal ini terbukti dengan adanya pembuatan perencanaan pedoman

pelaksanaan pembelajaran, pembuatan silabus dan sistem penilaian yang disesuaikan dengan kondisi guru, siswa, sekolah, dan sarana prasarana yang dimiliki, (6) Guru mata pelajaran pendidikan jasmani dan kesehatan dalam memberikan koreksi, remidi, dan pengajaran dilakukan secara klasikal, dan (7) Guru mata pelajaran pendidikan jasmani dan kesehatan dalam memberikan penilaian dan evaluasi dilakukan diakhir pelaksanaan pembelajaran guru tidak melakukan *pre test* tetapi hanya *post test*.

F. Kerangka Berpikir

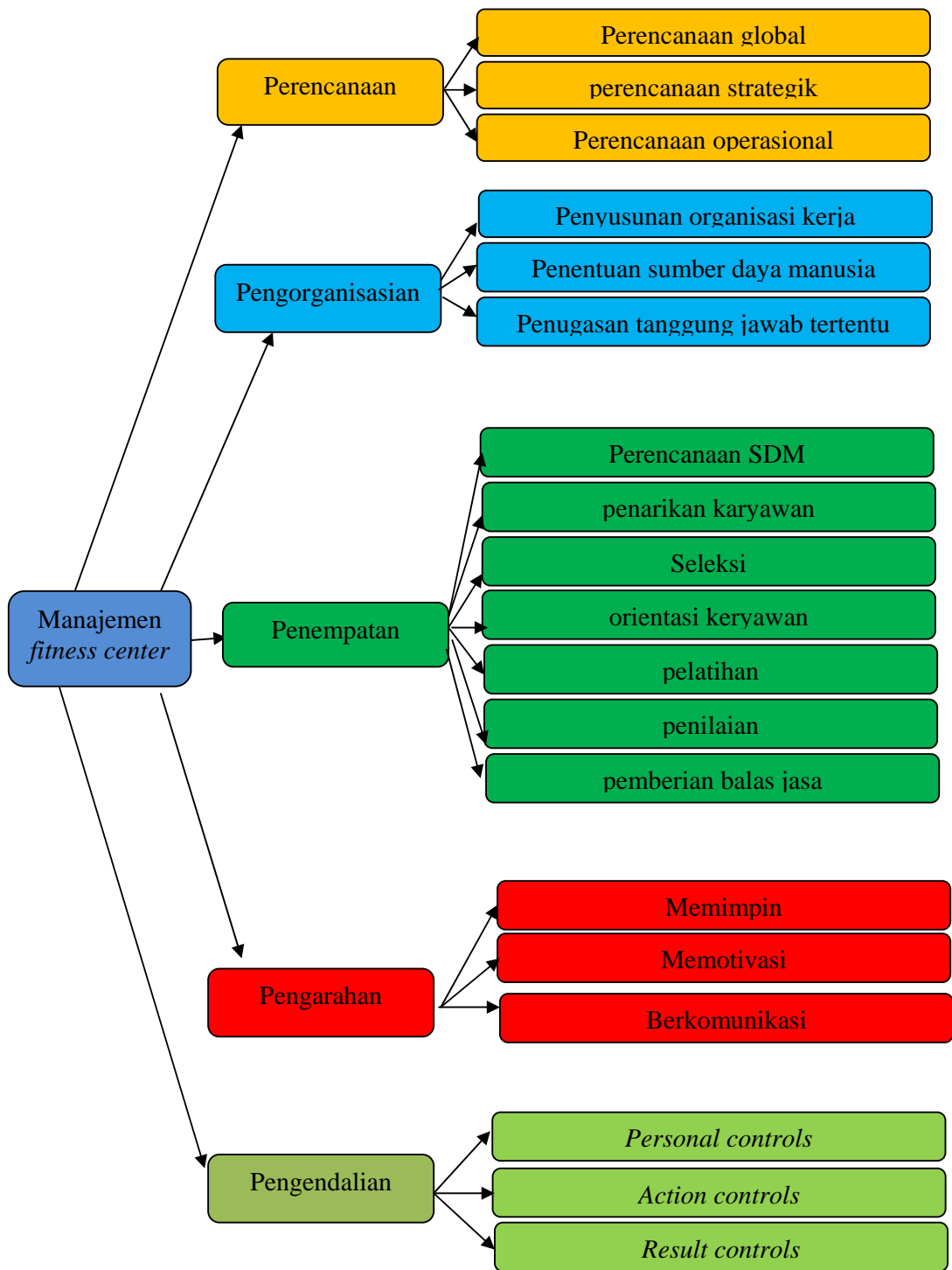
Di dalam organisasi modern pengelolaan atau manajemen merupakan suatu proses awal untuk mencapai kesuksesan. Manajemen merupakan segenap aktifitas untuk mengerahkan sekelompok manusia dan menggerakkan segala fasilitas yang ada dalam suatu usaha kerjasama sekelompok manusia untuk mencapai tujuan tertentu.

Manajemen *fitness center* agar dapat berjalan dengan baik maka harus dapat menjalankan manajemen yang ideal dan efektif dan harus memiliki alat atau sarana manajemen yang kompeten.

Proses manajemen yang kompeten meliputi : (1) perencanaan, yang terdiri dari perencanaan global, perencanaan strategi dan perencanaan operasional (2) pengorganisasian, yang terdiri dari penentuan sumber daya & kegiatan yang dibutuhkan, menyusun organisasi atau kelompok kerja, penugasan wewenang dan tanggung jawab serta pendelegasian, (3) penempatan karyawan, yang terdiri dari perencanaan sumber daya manusia, penarikan karyawan, seleksi, orientasi karyawan, pelatihan, penilaian, pemberian balas

jasa, (4) pengarahan, yang terdiri dari memimpin, memotivasi dan berkomunikasi, (5) pengendalian, yang terdiri dari : *Personal controls*, *Action controls*, dan *Result controls*.

Apabila seluruh proses manajemen diaplikasikan dalam mengelola Fitness Center maka akan memperkecil terjadinya hambatan atau kekurangan dalam proses pengelolaan Fitness Center.



Gambar 11. Kerangka berpikir tentang manajemen *fitness center*.