

Manajemen dan Ruang Lingkupnya

Drs. Rusli Ramli, M.S
Drs. Adi Warsidi

APAKAH MANAJEMEN ITU?

Apabila mendengar tentang kata “manajemen” maka kebanyakan orang akan menganggap bahwa manajemen itu berbeda dengan lain-lain pekerjaan. Secara nyata, telah banyak dibuktikan bahawa seseorang yang ahli di bidang tertentu, gagal di dalam memimpin suatu perusahaan ataupun bagian perusahaan. Seorang dokter yang baik mungkin bukan seorang administrator rumah sakit yang baik. Seorang insinyur yang ahli mungkin akan gagal sebagai pemimpin suatu pabrik, demikian pula seorang tukang belum tentu akan menjadi mandor yang baik. Ketika seseorang menjadi manager, ia mungkin akan melanjutkan pekerjaan-pekerjaan yang biasa dilakukannya sehari-hari. Namun, dapat pula ia tidak mengerjakannya lagi karena ia akan mengambil tugas baru yang secara keseluruhan merupakan tugas yang bersifat manajerial. Ia harus merencanakan pekerjaan untuk orang-orang lain, menentukan apa yang harus dilaksanakan oleh setiap bawahannya, menggerakkan mereka untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin, serta mengecek kemajuan mereka.

Pengetahuan mengenai pekerjaan itu sendiri memang wajib diketahui, namun pemimpin memerlukan lebih dari itu. Walaupun manager mengetahui secara pasti bagaimana ia harus melakukan pekerjaan itu, namun ia mungkin tidak mampu menerangkan kepada orang lain bagaimana seharusnya dilakukan atau ditentukan urutan-urutan yang baik apabila beberapa orang harus mengerjakan bagian-bagian pekerjaan tersebut. Mungkin pula ia akan menjumpai orang yang apatis, bahkan dendam terhadap perintah-perintahnya, walaupun misalnya ia telah berusaha agar orang-orang tersebut dapat bergairah.

Seorang manajer mungkin tidak mengenal secara mendalam keadaan pribadi-pribadi bawahannya, sehingga banyak hal yang telah diputuskannya tidak dapat dijalankannya atau kurang baik dijalankan. Hal ini kadang-kadang baru dapat diketahui pada hasil akhir yang dicapai dan merupakan sesuatu yang sudah terlambat. Apakah seorang manajer dapat mengetahui atau menguasai pekerjaan tersebut melalui pengetahuan

yang dapat dipelajari ataupun pekerjaan manajemen tersebut merupakan pekerjaan yang hanya dapat dilakukan oleh orang yang berbakat saja? Ada banyak pendapat tentang hal tersebut, tetapi pendapat umum berkesimpulan bahwa manajemen sebagai bagian dari seni atau praktek sekurang-kurangnya memerlukan suatu pertimbangan dan pikiran sehat, disamping suatu pengetahuan yang terus berkembang yang dapat dipelajari, dipikirkan, dan dipergunakan oleh setiap orang.

Di dalam rangka menentukan apa yang harus diketahui oleh seorang manajer perlu diberikan definisi tentang manajemen. Sebuah definisi yang sering dikutip adalah: “management is getting things done through other people”. Dan ini khususnya berlaku untuk manajemen didalam suatu organisasi yang besar . Namun, definisi ini masih perlu ditambah dengan kata-kata “apabila ia memiliki rasa tanggung jawab untuk melaksanakannya sebagai seorang pemimpin”. Hal ini perlu agar setiap manager merasa bahwa ia bukanlah sebagai seorang yang dapat seenaknya merasa seperti seorang raja yang menginginkan orang-orang harus bekerja untuknya. Oleh karena itu seorang manajer tidak hanya mengetahui bagaimana seseorang harus melakukan suatu pekerjaan, ia harus tahu apa yang sbenarnya harus dicapai.

Manajemen sebagai fungsi yang dilaksanakan oleh manajer sangat berhubungan dengan usaha orang-orang lain untuk mencapai sasaran (objective) tertentu dengan jalan mempergunakan sumber-sumber yang tersedia sebaik mungkin. Hal tersebut menyebabkan manajer senantiasa terlibat dengan pembuatan keputusan (decision making) yang setiap saat harus dilakukannya sehubungan dengan usaha suatu kelompok yang berada dibawah pimpinannya . Oleh sebab itu sering didefinisikan.

FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN

Suatu fungsi yang perlu diketahui adalah yang disebut oleh Luther Gulick dan dikenal dengan POSDWRB yang merupakan inisial dari fungsi-fungsi manajemen: Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, dan Budgeting. Dengan beberapa modifikasi dibawah ini diuraikan beberapa fungsi manajemen.

A. PERENCANAAN (*PLANNING*)

Para manajer pertama-tama harus memutuskan apa yang ingin dikerjakan. Ia harus menetapkan tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang untuk organisasi, serta memutuskan alat apa yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam rangka melakukan hal tersebut, ia harus meramalkan sejauh mana kemungkinan tersebut dapat dicapai, baik dilihat dari aspek ekonomi, sosial, maupun lingkungan politik, tempat organisasinya beroperasi serta dihubungkan dengan sumber-sumber yang ada untuk mewujudkan rencana tersebut. Sebagai contoh, suatu rencana yang pada saat dibuat diperkirakan akan berhasil, namun karena suatu keadaan tertentu seperti depresi misalnya, dapat menyebabkan rencana tersebut sama sekali tidak dapat direalisasikan, misalnya perubahan barang-barang.

Perencanaan juga mencakup apa yang dimaksudkan oleh Gulick sebagai fungsi budgeting, karena budget merupakan rencana pengeluaran sejumlah uang untuk melaksanakan suatu tujuan.

B. PENGORGANISASIAN (ORGANIZING)

Setiap tujuan yang hendak dicapai memerlukan keahlian sesuai dengan bidangnya. Di dalam pengorganisasian, manajer memutuskan posisi-posisi yang perlu diisi serta tugas-tugas dan tanggung jawab yang melekat pada setiap posisi tersebut. Contoh, pembuatan suatu unit baru di dalam perusahaan. Tiap-tiap pekerjaan yang dilakukan oleh anggota-anggota memerlukan saling hubungan, yang pada akhirnya perlu disiapkan pula alat untuk mengoordinasikannya. Di dalam kenyataannya koordinasi merupakan hal yang lebih penting di dalam organisasi daripada yang lainnya. Oleh Gulick disebutkan bahwa pengoordinasian merupakan satu fungsi tersendiri.

C. PENGADAAN STAFF (STAFFING)

Di dalam pengorganisasian, manajer membuat posisi-posisi dan memutuskan tugas serta tanggung jawab yang melekat pada setiap posisi tersebut. Di dalam pengadaan staf, manajer berusaha mendapatkan orang yang tepat untuk setiap pekerjaan. Pada setiap perusahaan biasanya orang-orang dicari setelah posisi-posisi tersebut ditentukan. Namun demikian, baik pengorganisasian maupun pengadaan staf kebanyakan merupakan suatu pekerjaan yang berkaitan. Perubahan di dalam perencanaan dan tujuan sering meminta penyempurnaan organisasi, yang kadang-kadang diikuti pula oleh suatu reorganisasi total.

Pengadaan staf dalam kenyataannya tidak dapat dilakukan sekaligus atau secara keseluruhan karena pengadaan staf dilaksanakan sehubungan dengan adanya anggota staf yang berhenti, pensiun, dalam organisasi menyebabkan adanya posisi-posisi baru dan posisi ini tentu saja harus diisi oleh orang-orang yang tepat.

D. PENGARAHAN (DIRECTION)

Karena tak seorang pun dapat meramal masalah apa atau kesempatan apa yang akan timbul dalam pekerjaan sehari-hari maka biasanya tugas-tugas yang akan dilakukan, diuraikan dalam suatu daftar yang agak fleksibel. Manajer selanjutnya harus mempersiapkan pengarahan dari hari kehari kepada para bawahannya. Ia harus yakin bahwa mereka (para bawahannya) mengetahui hasil-hasil yang diharapkan oleh organisasi, menolong mereka memperbaiki keterampilannya dan didalam beberapa hal menjelaskan kepada mereka bagaimana dan bilamana melaksanakan suatu tugas. Jika ia seorang manajer yang baik, ia harus mampu membuat para bawahannya untuk berkeinginan melaksanakan tugas-tugas ataupun pekerjaannya sebaik mungkin dan tidak cepat puas dengan hasil yang cukup saja.

E. PENGAWASAN (CONTROL)

Di dalam memberikan pengarahan atau bimbingan, manajer menerangkan kepada anggota-anggota organisasinya apa yang harus mereka kerjakan serta menolong mereka di dalam hal-hal yang belum diketahuinya. Di dalam melakukan pengawasan, manajer menentukan sejauh mana pekerjaan telah dilaksanakan dan sejauh mana kemajuan telah dilaksanakan untuk mencapai tujuan. Ia harus tahu apa yang telah terjadi agar dapat melangkah lebih lanjut, ataukah perlu diadakan perbaikan/perubahan didalam organisasi apabila terdapat penyimpangan dari pola yang telah ditentukan. Fungsi pelaporan (reporting) menurut Gulick merupakan alat dari pengawasan yang perlu dijadikan suatu fungsi tersendiri yang didalamnya telah menyangkut pekerjaan pengawasan. Laporan dibuat agar atasan dan bawahan apa yang telah terjadi adan apa yang perlu diperbaiki ataupun ditambah. Begitu pula budget bukan hanya suatu rencana, tetapi juga sebagai alat pengawasan. Jika ternyata suatu budget meleset maka hal ini menandakan bahwa organisasi mengeluarkan biaya untuk sesuatu yang lebih besar dari yang direncanakan, yang berarti pula suatu penyesuaian harus dibuat untuk dapat menutup kekurangan tersebut.

F. PEMBARUAN (INOVASI)

Banyak orang beranggapan bahwa fungsi-fungsi diatas masih belum lengkap jika manajer hanya berusaha untuk melaksanakan sesuatu yang hanya merupakan kegiatan rutin seperti apa yang pernah ia lakukan sebelumnya, karena hal tersebut hanya akan membuat organisasinya akan tetap statis walaupun keadaannya yang baik. “memimpin usaha” seperti yang dikatakan oleh Peter Drucker, janganlah seperti suatu pekerjaan administrasi kantor yang hanya melaksanakan tugas rutin saja, tetapi haruslah lebih kreatif. Karena itu, perlu menambahkan fungsi pembaruan didalam fungsi manajemen yang harus dilakukan manajer dengan berbagai cara. Ia boleh memasukkan ide-ide baru atau dapat pula mengombinasikan ide lama dengan yang baru atau dapat pula mengambil ide dari lapangan lain serta menerapkan dalam usahanya atau dapat pula bertindak sebagai katalisator dan stimulator untuk merangsang timbulnya pemahaman.

Di sini dapat pula diperdebatkan bahwa perencanaan juga mencakup pembaruan karena manajer harus merencanakan dengan penuh pemikiran serta ide bagi kemajuan organisasinya pada masa mendatang.

G. PERWAKILAN (REPRESENTATION)

Akhirnya tugas manajer termasuk pula mewakili organisasinya dalam hubungan dengan kelompok luar, pegawai pemerintah, serikat sekerja, lembaga dan masyarakat umum. Kadang-kadang fungsi perwakilan mencakup tugas-tugas yang berhubungan dengan perundingan-perundingan yang tidak mungkin dihindari oleh setiap manajer. Seperti halnya seorang mandor yang harus mewakili organisasinya dalam perundingan dengan serikat kerja, sampai kepada seorang presiden/kepala negara yang harus berunding untuk mewakili negaranya dalam sidang internasional. Disamping itu, ada beberapa fungsi lain, tetapi sebenarnya hanya merupakan sub fungsi saja. Sebagai contoh dikatakan bahwa komunikasi merupakan bagian pokok dari tugas manajer. Oleh karena itu, manajer harus dapat membuat bawahannya mengerti apa yang sebenarnya yang diinginkannya. Namun, mencapai suatu komunikasi yang baik adalah bagian dari fungsi pengarahan oleh manajer yang berusaha meyakinkan setiap bawahannya agar mau bekerja semaksimal kemampuannya demi berhasilnya keseluruhan kegiatan organisasi.

Berbagai fungsi manajemen seperti diperinci diatas, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengadaan staff, pengarahan, pengawasan, pembaruan, dan perwakilan,

semuanya merupakan bagian dari keseluruhan pekerjaan manajer. Fungsi mana yang terpenting sangat bergantung kepada waktu dan tempat yang berbeda-beda.

Seusai perang dunia ke-2 misalnya pertumbuhan dari banyak perusahaan telah menyebabkan masalah pengorganisasian merupakan hal yang sangat diperhatikan sehingga banyak manajer menghabiskan waktunya untuk kegiatan-kegiatan yang merupakan fungsi pengorganisasian dalam rangka mengkoordinasi segala tanggung jawab yang berakitan dengan posisi-posisi baru karena berkembangnya organisasi perusahaan. Pentingnya fungsi pengorganisasian ini masih terus dirasakan hingga tahun 1960-an. Kemudian fungsi perencanaan dan pengawasan dianggap lebih penting, sedangkan fungsi perwakilan tidak seperti di kalangan pemerintah, tampaknya masih kurang diperhatikan seperti halnya pemerintah sendiri pada waktu itu masih sedikit memperhatikan masalah-masalah perniagaan (business). Hal ini sangat berbeda dengan sangat memperhatikan masalah-masalah perniagaan dan perdagangan. Kepentingan didalam pembaruan juga telah berkembang secara cepat didalam beberapa tahun terakhir. Hal ini tampak dari semakin banyaknya riset dan pengembangan dilakukan oleh suatu perusahaan, banyak perusahaan telah menerima pebaruan di dalam hal apa saja yang berkaitan dengan aktivitas perusahaan dibandingkan dengan masa 10 atau 5 tahun yang lalu.

Selanjutnya dikebanyakan negara berkembang, perencanaan tidak banyak mengalami kesulitan karena dinegara-negara tersebut masih banyak yang harus dilakukan. Hal ini dapat dilakukan jika tersedia sumber-sumber (resources) yang cukup, kesulitan yang utama adalah pelaksanaan ,perencanaan atau bagaimana mengarahkan dan membimbing untuk mendapatkan sesuatu (getting things done), banyak rencana yang baik untuk memulai industri baru, perbaikan pertanian, dan sebagainya tidak memberikan hasil kerana mereka yang bertanggung jawab untuk menjalankan fungsi pengarahan (direction) tidak mampu menggalinya atau melaksanakannya.

Pekerjaan manajemen pada dasarnya dapat dipencah dalam 7 fungsi, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*direction*), pengawasan (*control*), pembaruan, (*innovation*). Ketujuh informasi tersebut akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang di jalankan oleh manajer untuk mencapai sasaran (*objective*) tertentu di dalam setiap organisasi apapun.

Manajemen Sebagai Suatu Studi yang Bersifat Interdisipliner

Yang telah diuraikan pada bagian sebelumnya ini memberi gambaran pada kita apa yang sebenarnya kita perlu ketahui oleh seorang manajer. Dengan memberikan analisis secara seksama dapatlah dikatakan bahwa manajemen tersebut memang sesuatu yang ilmiah, yang pendekatannya harus bersifat interdisipliner. Hal ini berarti teori-teori dan teknik berbagai ilmu pengetahuan harus dipergunakan di dalam manajemen.

Sebagai contoh, perencanaan tidak dapat dilaksanakan tanpa adanya peramalan (*forecasting*), dan ini memerlukan beberapa pengetahuan. Manajer tidak perlu seorang ekonom karena bila ia seorang menjadi stafnya. Namun, ia perlu mengetahui tentang bagaimana meramalkan serta memperhitungkan beberapa jauh kemungkinan-kemungkinan keberhasilan dapat diharapkan. Hal seperti ini akan diputuskan oleh manajer tersebut dan bukan oleh stafnya yang ekonom tadi. Demikian juga misalnya juga mengenai perencanaan untuk memperluas pemasaran dan lain-lain.

Walaupun masih banyak perbedaan pendapat diantara para penulis dan para peneliti, namun pada umumnya mereka bersepakat untuk membuat dan menolong para manajer agar dapat menghasilkan suatu keputusan yang tepat dalam bidang manajemen. Sebagai contoh, ia dapat memutuskan apakah untuk pelaksanaan tugas tertentu harus ditunjuk suatu bagian atau orang-orang tertentu, dan ia harus memutuskan pula beberapa tingkatan bawahan yang berada di bawahnya, serta alat koordinasi apa yang dapat digunakan. Manajer tidak pernah ringan tugasnya di dalam memberikan pertimbangan-pertimbangan. Hanya pengalamanlah yang tidak perlu seorang manajer untuk perlu sering melakukan *trial and error* di merealisasi suatu keputusan. Kenyataan lain yang juga merupakan hal yang penting adalah bahwa manajer perlu melakukan pekerjaan menyeleksi orang-orang untuk mengisi posisi-posisi yang ada di bawahannya. Karena itu, dianjurkan pula seorang manajer menggunakan juga pengetahuan psikologi. Psikologi dapat juga membantu dalam fase bimbingan pekerjaan, yaitu dalam rangka "*getting things done through other people*". Karena hubungan di dalam kelompok kerja terjadi antara individu-individu, beberapa masalah psikologi harus pula dipelajari. Lebih dari itu organisasi itu sendiri oleh dibuat oleh manusia karena itu keterlibatan antara psikologi dan sosiologi di bidang manajemen ini sangat diperlukan.

Teknik yang jelas dan tegas harus ada dibidang pengawasan, khususnya di bidang pengawasan keuangan. Walaupun pembinaan pengawasan keuangan ini mungkin menjadi tugas pokok dari *auditor* perusahaan misalnya, tetapi manajer harus dapat menginterpretasi data yang dikirim pengawas keuangan kepadanya. Disamping itu terdapat juga lain-lain tipe pengawasan kualitas produk, dan lain-lain.

Akhir-akhir ini, manajer memakai matematika di dalam perencanaan dan pengawasan. Dengan perkembangan komputer, bentuk-bentuk analisis bagi perusahaan-perusahaan yang besar menjadi lebih sederhana. Disamping itu, adanya teknologi baru yang sangat bermanfaat bagi ilmu manajemen yang lebih dikenal dengan nama *operation research* dapat menolong manajer dalam pengambilan keputusan. Manajer sekarang ini perlu mengerti apa yang dapat atau apa yang tidak dapat dilakukan oleh computer dan teknik *operating research* untuk keperluan masa sekarang dan kemungkinan pada masa depan.

Dengan fungsi “Pembaruan,” manajer yang ulet dapat mempelajari bagaimana tipe organisasi yang dapat membuat iklim segar dalam bekerja dapat, dan jalan apa yang dapat dipakai untuk merangsang tumbuhnya ide-ide baru baik dalam bidang produksi maupun pemasaran yang merupakan bagian kecil dari inspirasi manajer. Disamping itu, bagian yang juga tidak boleh dilupakan adalah kebiasaan mempelajari secara seksama apa yang telah dilakukan sebelumnya baik oleh orang lain maupun dirinya sendiri. Kebiasaan semacam itu akan membantu seorang manajer dalam menghasilkan ataupun menimbulkan sesuatu yang baru. Akhirnya, orang yang menghayati organisasinya serta mempelajari tentang kelompok yang akan dihadapinya nanti.

Tujuh fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengarahaan, pengawasan, pengorganisasian, pengadaan staf, pemgarahan, pengwaasan, pembaruan, dan perwakilan adalah berlaku umum untuk segala manajemen, walaupun di dalam cara pelaksanaanya akan berbeda. Seorang manajer yang menghayati suatu business management memerlukan pengertian bagaimana suatu perusahaan diorganisasikan, khususnya mengenai kerangka kerja tempat organisasi tersebut beroperasi dan bergerak. Ia juga harus mempelajari bagaimana seorang manajer dinilai serta mengapa seorang manajer lebih baik dari manajer lainnya. Cara apa dijalankam oleh manajer yang sukses serta bagaimana konsep dan teori manajemen dikembangkan.

Pada bagian terdahulu telah diuraikan mengapa manajemen itu perlu dipelajari. Selanjutnya perlu pula dikemukakan bagaimana mempertimbangkan pemakaian teori dalam penerapan manajemen itu sendiri.

Banyak orang yang meremehkan tentang pentingnya teori-teori dalam situasi praktek. Tetapi, apabila dipikirkan secara rasional, segala keputusan apa pun yang diambil oleh pembuat keputusan, secara sadar atau tidak selalu didasarkan atas beberapa teori. Sebagai contoh seorang pengawas atau supervisor yang memutuskan untuk memarahi bawahannya yang bekerja bermalas-malasan, tentu akan mendasarkan pada teori bahwa dimarahi oleh atasan merupakan suatu yang tidak disukai oleh setiap orang sehingga bawahan tersebut akan bekerja secara baik agar ia tidak dimarahi lagi oleh supervisor-nya. Supervisor tadi tidak akan duduk bersama bawahannya serta menjelaskan tujuan, mengapa pekerjaan tersebut harus dikerjakan dengan cara tertentu agar bawahannya itu dapat memahami secara halus dan ramah karena cara ini oleh supervisor tersebut dianggap sangat berberda dengan teori yang diketahui mengenai alam manusia.

Walaupun tulisan pada modul ini memuat sejumlah teori mengenai fungsi manajemen, yang didalamnya terdapat teori-teori yang menyanggah. Namun, yang penting bagi pembaca modul ini adalah kemampuan untuk mempertimbangkan atau membedakan teori yang baik dan teori yang tidak bermanfaat. Berikut ini terdapat beberapa hal yang perlu diketahui dalam rangka menguji baik atau tidaknya teori-teori tersebut.

1. Apakah teori tersebut telah dikembangkan dengan menggunakan sejauh mungkin cara alamiah? Jika hal itu berdasarkan observasi atau sandi secara mendalam maka perlu dipertimbangkan selanjutnya adalah untuk kepentingan apa si peneliti tersebut melaporkan seluruh fakta tadi. Apakah si peneliti mempunyai kecenderungan memilih sesuatu yang telah diyakininya atau si peneliti telah memulai melakukan suatu penelitian tanpa terlebih dahulu mempunyai praduga dan apakah yang dilaporkan itu berupa fakta-fakta saja? Jika si peneliti menetapkan bahwa suatu hal terjadi karena telah dilakukan suatu tindakan apakah hal ini tidak dapat pula disebabkan oleh suatu tindakan yang lain yang tidak terlihat atau sengaja dihindari oleh si peneliti pada saat ia meneliti? Apakah teori ini berdasarkan pada contoh yang cukup banyak untuk dapat membuat suatu generalisasi, ataukah fakta yang dikumpulkan itu hanya cukup untuk suatu kasus tertentu saja?

2. Apakah teori tersebut merupakan suatu yg patut diterima dari sudut pengalamanpembaca, atautkah ini merupakan suatu hal baru dalam pengalaman pembaca yang belum dapat diterapkan secara menuaskan sebelumnya ?
3. Akhirnya, dan yang sangat penting, apakah teori tersebut memungkinkan untuk meramalkan tentang suatu yang akan terjadi bila di lakukan suatu tindakan, atau apakah hasil suatu tindakan akan demikian atau hampr selalu demikian apabila didasarkan atas teori itu ?

Yang tidak dapat diharapkan dari teori-teori mengenai manajemen adalah kemungkinan meramalkan secara pasti seperti halnya dengan teori pada ilmu alam. Peneliti ilmu alam dapat melenyapkan segala kemungkinan terjadi kesalahpahaman tentang fakta. Untuk mengukur suatu variable dalam kenyataan banyak factor yang semuanya merupakan variable yang saling berpengaruh.

Namun demikian, yang diperlukan di dalam kegiatan sehubungan dengan teori tesebut adalah pentingnya memiliki suatu alat di dalam mempertimbangkan baik atau tidaknya teori-teori yang ada dengan menggunakan tiga butir petunjuk di atas.

Bagaimana Manajer Menjalankan Fungsinya ?

Dalam uraian sebelumnya telah diterapkan tentang fungsi-fungsi manajemen yang mungkin masih agak abstrak yaitu : perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), pengadaan staf (staffing), pengarahan (directing), pengawasan (control), pembaruan (innovation), dan perwakilan (representation). Sekarang kita akan melihat bagaimana manajer menjalankan fungsi-fungsi tersebut di dalam pekerjaannya sehari-hari. Kebanyakan buku dan artikel menggambarkan sesuatu yang luas dan teoritis mengenai apa yang sebenarnya dikerjakan seorang manajer, namun banyak buku yang gagal dalam menjelaskan masalah-masalah apa yang dihadapi manajer di atas mejanya setiap hari.

Kelompok manajer bukanlah merupakan kelompok yang homogeny beberapa memimpin perusahaan yang berskala dunia, yang lain memimpin perusahaan kecil atau satu bagian dari perusahaan yang besar. Beberapa orang lain menghabiskan seluruh waktunya pada fungsi manajemen, sedangkan yang lain melaksanakan beberapa tugas

yang bukan seluruhnya bersifat manajerial. Sebagai contoh pada abad ke-19 pimpinan Du Pont Company, yaitu Henry Du Pont menolak untuk mempunyai seorang stenographer dan ia menulis sendiri seluruh surat serta membuka surat-surat yang dialamatkan kepadanya. juga manajer memiliki cara-cara yang berbeda di dalam menjalankan manajemennya. Ada yang memberikan kesempatan bagi orang lain dalam mengambil atau membuat keputusan-keputusan yang kecil (minor), namun ada pula yang tidak mau orang lain melakukannya sehingga hal-hal yang kecil pun harus diputuskannya sendiri.

Demikianlah pula ada yang suka kepada prosedur yang ketat sehingga birokrasinya pun agak ketat pula, tetapi sebagian lainnya lebih menyukai prosedur yang longgar.

Selain itu bagian cara-cara manajer bekerja pun tidaklah sama, tetapi banyak ditentukan oleh suasana lingkungan, tempat ia berada atau macam organisasi apa yang dipimpinnnya. Ada organisasi yang mempunyai manajer yang baik sehingga di bawah pimpinan dan cara bekerjanya, dapat dirasakan adanya sukses untuk waktu yang panjang. Jika tidak sukses tentu ia tidak akan bertahan menjadi manajer untuk jangka yang agak panjang.

Dibawah ini akan diuraikan skets aktivitas seorang manajer dari suatu perusahaan ukura menengah.

Tuan Budiman adalah Direktur Utama suatu perusahaan di sebuah kota kecil dengan penduduk lebih kurang 10.000. pada usianya 40 tahun ia telah tumbuh bersama perusahaan yang dimiliki keluarganya. Ia menduduki jabatan Direktur Utama setelah ayahnya meninggalkan jabatan tersebut untuk memangku jabatan Presiden Kominsaris dari badan usaha tersebut.

Tuan Budiman tinggal di kota yang sama dengan pabrik dari perusahaannya. Jarak rumahnya dengan pabrik kira-kira 8 menit apabila ditempuh dengan dengann berkendara mobil secara santai. Ia mempunyai ruang kantor dan ruang studi dirumahnya, seperti juga di pabriknya. Di samping itu, ia sering bekerja di rumah selama dua jam sebelum berangkat kepabrik pada pagi hari.

Perusahaannya tergolong kecil apabila dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan besar lainnya seperti Krakatau Steel atau Pupuk Sriwijaya, namun termasuk memadai untuk di bidangnya. Produk pokoknya adalah pakaian pria dan wanita. Disamping itu, sebagai pekerjaan sampingan, pabriknya juga memproduksi barang-barang untuk perusahaan lain, yang kemudian menjualnya dengan memakai merek masing-masing perusahaan tersebut. Sebagai tambahan kegiatannya, Budiman menyisihkan waktu 1 atau 2

hari setiap minggu untuk menuntut ilmu sebagai mahasiswa *part time* di sebuah universitas yang terletak di dekat kotanya. Beberapa tahun yang lalu ia mencapai gelar sarjana dalam salah satu cabang Ilmu Kimia dan sekarang ia diangkat menjadi penasihat pada jurusan Administrasi Niaga Universitas tersebut. ia juga sering menghadiri kegiatan-kegiatan atau pertemuan yang bersifat sosial/kemasyarakatan seperti kegiatan keagamaan (dakwah) dan lainnya. Demikian pula ia tidak pernah lupa bersembayang Jumat pada waktunya. Ia aktif pula dalam asosiasi industri sejenis yang berarti ia harus sering pula menghadiri pertemuan asosiasi diluar kota. Ia menyempatkan pula untuk mengunjungi perusahaan yang menjadi perwakilan penjualan (sales representative) dari perusahaannya terutama di wilayah-wilayah yang banyak pembelinya.

Budiman sangat sadar tentang pentingnya waktu serta perlunya memanfaatkan waktu sebaik mungkin. Oleh karena itu, ia membuat perhitungan sebagai berikut:

Jika engkau berumur 40 tahun, engkau mungkin pensiun sesudah 25 tahun. Apa pun yang harus engkau selesaikan selama sisa umur yang panjang dikurangi waktu untuk tidur, engkau hanya memiliki 146.000 jam. Karena itu dengan 146.000 jam tersebut engkau harus dapat melaukan apa yang engkau harapkan.

Kendaraan mobil Budiman dilengkapi dengan lampu khusus, sebuah meja kecil serta telpon agar ia dapat melanjutkan pekerjaannya dalam perjalanan yang sering dilakukannya, terutama antara universitas dengan kantornya.

Budiman bukanlah seorang autokrat yang perlu mengetahui hal sampai sedetail-detailnya. Ia menyerahkan beberapa pengambilan keputusan kepada bawahannya karena tidak mungkin baginya untuk seorang diri mengatasi unit-unit di dalam perusahaan. Sering pula di dalam pabrik dihasilkan produk baru yang kadang-kadang harus pula mengubah metode produksi dan mengadakan investasi peralatan baru. Sebagai contoh perlukan perusahaan memproduksi ikat pinggang ? seorang perancang mode (desaigner) telah mengirim suatu model yang tampaknya meyakinkan. setelah bertukar pandangan dengan manajer keuangan produksi dan pemasaran dalam berbagai aspek budimana membuat pengujian terakhir. Dia memakai ikat pinggang tersebut selama satu atau dua minggu untuk mengetahui bagaimana rasanya ikat pinggang tersebut dipakai. Seorang kepala unit penjualan melaporkan bahwa sebageian besar pembeli memnginginkan kaos berkualitas tinggi yang mungkin biaya produksinya lebih mahal. Apakah perusahaan setuju untuk membuatnya? Dan jika iya apakah prosuksi baru tersebut hanya untuk pembeli itu saja? Atau perlukah juga diproduksi untuk pembeli lainnya sehingga dapat memberi keuntungan

yang lebih besar apabila diproduksi dalam jumlah besar. Budimana baru-baru ini melakukan beberapa perubahan dalam beberapa aspek usahannya, yang ia yakini akan membawa keuntungan di kemudian hari. Ia telah mengganti peralatan perajutan dan memberi sistem baru dalam akunting biaya serta program penelitian pasar. Ini diperlukan agar semua dapat selalu dekat dengannya, terutama untuk bahan-bahan dan informasi apabila ia ikut pada konferensi dengan berbagai pimpinan perusahaan lainnya mengenai cara-cara memecahkan suatu masalah. Perlu pabrik beroperasi pada hari minggu dengan upah buruh extra, dalam rangka memenuhi pesanan pembeli secara cepat atau karena ada kelambatan di dalam memenuhi beberapa pesanan, atau karena adanya suatu perusahaan penjualan yang lebih besar telah menyanggupi untuk menyalurkan produk tersebut dengan cepat? Bagaimana pula, pertimbangan dalam hal penundaan produksi atau penundaan pada bagaimana pengapalan?

Bawahan budiman terdiri dari 2 orang yaitu wakil direktur utama yang menangani keuangan dan produksi, seorang manajer riset dan pengembangan, serta 5 orang manajer penjualan yang terdiri dari bidang penjualan eceran dan diskonto, penjualan bagi militer, supermarket, toko besar, dan penjualan ekspor luar negeri. Disamping itu, langsung di bawahnya bekerja seorang asisten penjualan yang mengoordinasikan pekerjaan manajer penjualan serta menangani rekening yang berada di bawah pengawasan langsung tuan Budiman. Ia juga di bantu oleh seorang asisten riset yang membuat mengenai kemungkinan untuk manajer dan pemasaran di kawasan ASEAN. Selain itu, Tuan Budiman juga mempunyai seorang sekretaris pribadi.

Secara terperinci, dapatlah disebutkan jadwal kegiatan tuan budiman sehari-hari pada umumnya sebagai berikut .

Pukul 05.10 – 07.10 Bekerja di rumah terutama untuk menyusun artikel ilmiah yang akan dipublikasikan atau dipresentasikannya.

Pukul 07.10 – 08.00 Senam dan makan pagi.

Pukul 08.05 – 08.30 Tiba dikantor.

Pukul 08.05 - 08.30 Dengan sekretaris pribadi membicarakan rencana kerja harian ,kemudian mendisposisikan surat-surat untuk pekerjaan –pekerjaan yang mesti dikerjakan dan yang dilanjutkan kepada bawahannya.

- Pukul 08.30 - 08.45 Laporan asisten penjualan tentang pengembangan dan pembeli yang menunggak pembayaran serta mendengarkan pandang perlu tidaknya penghentian pengiriman produk kepada pembeli semacam itu.
- Pukul 08.45 – 09.45 pertemuan dengan asister riset untuk laporan dan kemungkinan pemasaran bagi perusahaan.
- Pukul 09.45 – 11.45 Pertemuan dengan anggota –anggota pimpinan perusahaan dan ayahnya (presiden komisaris)dihadiri pula oleh pimpinan unit yang secara pembicaraannya sebagai berikut.
1. Perkiraan (forechas) operasi setiap minggu .forum melihat gambaran perkiraan minggu lalu dan membandingkan dengan pesanan yang terjadi. Demikian juga penjualan nyata yang dibandingkan dengan periode sebelumnya serta perkiraan produksi dibandingkan dengan produksi yang terjadi ,demikian juga dengan persediaan .ini semua dalam rangka untuk forecast serta produksi-produksi lainnya.
 2. Membahas usul pekerjaan konsultan dari luar untuk mengmbangkan system pengawasan inventory (pengawasan terhadap persediaan barang),pengapalan dan processing pesanan,perencanaan produksi dan raw material procurement (bahan baku yang diperlukan).
 3. Membicarakan pekerjaan dari agen pembelian (pembelian sekarang dipecahkan dalam beberapa pelaksanaan yang berbeda).
 4. Membicarakan tentang kebijaksanaan yang akan diambil berhubung denagn kenaikan harga.
 5. Membicarakan persediaan jenis barang.
 6. Membahas persoalan biaya dan menyangkut hal- hal detail di dalam anggaran (budget).
- Pukul 11.45 – 12.15 Diskusi dengan manajer iklan dengan copy iklan yang direncanakan ,juga diskusi dengan asisten penjualan tentang kemungkinan penjualan kemungkinan pemakaian jalan tersebut bagi barang-barang untuk dipasarkan.
- Pukul 12.15 – 12.45 Pertemuan dengan perancangan bangunan baru dengan arsitek ,juga hadir para wakil direktur utama produksi dari keuangan serta perwakilan pabrik batu bara .pertemuan ini memutuskan jenis batu bata yang akan digunakan .
- Pukul 12.45 – 13.30 Makan siang,dan mengiterviu seorang calon untuk bersekolah di perguruan tinggi.
- Pukul 13.30 – 14.30 Diskusi dengan manajer riset dan pengembangan ,wakil utama direktur ,dan manajer penjualan eceran tentang kemungkinan satu produk yang telah disiapkan oleh bagian riset dan pengembangan . diskusi ditunjukan fikasi produk dari sudut penjual,pandangan produksi ,serta analisis biaya.batas waktu untuk keputusan final bagi masalah ini ditentukan

setelah bagian riset dan pengembangan memberikan beberapa contoh (sampel) untuk di coba di pasaran .

- Pukul 14.30 – 15.15 pertemuan direktur utama suatu perusahaan yang menjadi pembeli dari produk perusahaannya untuk penandatanganan kontrak jual beli.
- Pukul 14.30 – 15.30 pertemuan dengan seorang perusahaan petugas tata kota yang diminta untuk memberikan saran dan gambaran mengenai pikiran di sekitar pabrik.
- Pukul 15.30 – 15.45 Diskusi dengan orang tertentu yang tengah melakukan riset tentang suatu alat produksi .idinya timbul dari tuan budiman ,tetapi pengembangannya telah diambil alih oleh professor dari universitas dimana turut pula menjadi penasehat universitas tersebut.
- Pukul 15.45 – 16.15 Diskusi melalui telepon dengan kantor cabang Jakarta yang melaporkan adanya kontak dan kemungkinan pembelian besar oleh suatu firma di hongkong.
- Pukul 16.15 – 17.15 Pertemuan pembeli dari beberapa toko disertai oleh dua orang asisten ,tuan budiman setelah mengenalkan para asistennya yang baru,selanjutnya membicarakan soal harga dan syarat penyerahan dengan pembeli.
- Pukul 17.15 – 17.45 Pertemuan dengan wakil direktur utama di bidang keuangan serta dari banker dari luar kota untuk membicarakan soal pinjaman jangka pendek dan jangka panjang .bankir terkesan dengan keadaan perusahaan dan tampak bersedia memberikan pinjaman.
- Pukul 17.45 Tuan budiman kembali ke rumah ,tanpa membawa pekerjaan apapun kerumah .kalau pun ada biasanya hanyalah sebuah agenda ataupun agenda atau laporan singkat sekedar untuk dibaca di rumah setelah ia bangun esok paginya pukul 05.00 pagi.