

BAB II

LANDASAN TEORI

Fungsi-fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan di jadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan”.¹⁵ Kemudian menurut Manulang fungsi-fungsi manajemen adalah serangkaian tahap kegiatan atau pekerjaan sampai akhir tercapainya tujuan kegiatan atau pekerjaan.¹⁶

Menurut G.R Terry dalam Winardi menyatakan, fungsi-fungsi manajemen adalah serangkaian sub bagian tubuh yang berada di manajemen sehingga bagian-bagian tubuh tersebut dapat melaksanakan fungsi dalam mencapai tujuan organisasi. fungsi-fungsi manajemen terdiri dari : *Perencanaan (plaining)*, *Pengorganisasian (organizing)*, *Penggerakan (actuating)*, *Pengawasan (controlling)*.¹⁷

Dari definisi tersebut, penulis menyimpulkan bahwa, fungsi-fungsi manajemen adalah serangkain bagian-bagian dalam manajemen yang harus diaplikasikan sehingga tujuan serta visi dan

¹⁵ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen dasar, Pengertian dan Masalah* (Jakarta: Gunung Agung, 1989), 198.

¹⁶Manulang, *Dasar-dasar manajemen* (Yogyakarta : Gadjah Mada university press, 2002), 27.

¹⁷Terry Alih Bahasa oleh Winardi, *Asas-Asas Manajemen* (Bandung : Alumni, 1986), 163

1. Perencanaan (*plaining*)

Perencanaan merupakan unsur yang sangat penting dan merupakan fungsi fundamental manajemen, karena *organizing*, *actuating* dan *controlling* harus terlebih dahulu direncanakan. Adapun pengertian perencanaan adalah kegiatan memilih dan menghubungkan fakta-fakta dan membuat, serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal memvisualisasikan serta merumuskan aktifitas-aktifitas yang diusulkan yang dianggap perlu untuk mencapai hasil-hasil yang diinginkan.¹⁸

Dari definisi tersebut penulis mengambil kesimpulan perencanaan adalah suatu kegiatan membuat urutan-urutan tentang

Perencanaan merupakan unsur yang sangat penting dan merupakan fungsi fundamental manajemen, karena *organizing*, *actuating* dan *controlling* harus terlebih dahulu direncanakan. Adapun pengertian perencanaan adalah kegiatan memilih dan menghubungkan fakta-fakta dan membuat, serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal memvisualisasikan serta merumuskan aktifitas-aktifitas yang diusulkan yang dianggap perlu untuk mencapai hasil-hasil yang diinginkan.¹⁸

Salah satu cara menilai kegiatan perencanaan yang bermacam-macam menurut Terry ialah meninjau dari dimensi waktu yaitu. a.) Perencanaan jangka panjang. b.) Perencanaan jangka menengah c.) Perencanaan jangka pendek. Sedangkan ditinjau dari substansi perencanaan tersebut yaitu. a) *objective* (sasaran). b) *policy* (kebijakan). c) *procedure* (prosedur). d) *method* (metode). e) *standard* (ukuran baku) f). *budget* (anggaran).²⁰

a) Perencanaan jangka panjang.

¹⁹ Munir dan Wahyu, *Manajemen dakwah*(Jakarta:Kencana, 2006) hlm 95

[illegible]

b) Perencanaan jangka menengah.

Perencanaan jangka menengah biasanya mempunyai jenjang waktu dua sampai lima tahun. Perencanaan jangka menengah merupakan repeletika dari perencanaan jangka panjang. Didalamnya tercantumkan tujuan dan target secara lebih jelas sehingga memberikan dasar-dasar yang pasti bagi kegiatan yang direncanakan.

c) Perencanaan jangka pendek.

Perencanaan jangka pendek biasanya mempunyai jangka waktu satu tahun sampai dengan tiga tahun. Salah satu yang sering kita temukan dari perencanaan jangka pendek adalah rencana tahunan. Perencanaan tahunan sering juga disebut perencanaan operasional dan merupakan suatu siklus yang sering berulang setiap tahunnya.

Adapun perencanaan dilihat dari substansi perencanaan tersebut adalah sebagai berikut.:

a) *Objective* (Sasaran)

Rencana yang berbentuk *objective* ini sebenarnya merupakan bentuk khusus dari tujuan (*goal, end*). Sasaran tersebut tergantung pada kegiatan masing-masing yang terdapat dalam perusahaan, seperti sasaran-sasaran, pemasaran produksi, kepegawaian, dan sebagainya. Jadi, dalam sasaran ini di-pertimbangkan aktivitas-aktivitas masa

manajemen digunakan sebagai norma atau sebagai rujukan. *Standard* dapat dianggap sebagai suatu hal yang perlu diikuti atau digunakan sebagai model guna membandingkan. Disamping itu *standard* juga digunakan sebagai alat-alat untuk diidentifikasi, perbandingan, atau produk atau hasil yang diinginkan sesuai dengan ukuran atau nilai yang telah ditetapkan.

f) *Budget* (anggaran)

Budget adalah rencana yang mempunyai dua bagian, yaitu segi penerimaan dan pengeluaran. Suatu *budget* merupakan kategori penting dari rencana sehingga

f) *Budget* (anggaran)

Budget adalah rencana yang mempunyai dua segi yaitu segi penerimaan dan pengeluaran. Suatu *budget* merupakan kategori penting dari rencana sehingga kadang-kadang dianggap segi terpenting pada setiap perusahaan. Suatu *budget* terdiri dari data yang diatur secara logis, yang menunjukkan apa yang diharapkan untuk dicapai dalam periode tertentu.

2. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian merupakan serangkaian pekerjaan yang melibatkan banyak orang untuk menempati unit-unit tertentu, seperti kerja-kerja manajerial, teknis dan lain sebagainya.²¹ Sebagaimana diungkapkan Malayu (1989).

“Pengorganisasian adalah suatu proses penentuan pengelompokan dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang-orang pada setiap aktifitas, menetapkan wewenang yang secara relative didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut.”²²

Jika kita menggunakan pengorganisasian dengan pengertian dan pendekatan di atas maka akan terlihat ada empat tipe model pengorganisasian sebagai berikut.²³ :

²¹Djati Juliatriasa dan Jhon Suprihanto, *Manajemen Umum Sebuah Pengantar* (Yogyakarta: BPFF, 1998), 14.

²² Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen dasar, Pengertian dan Masalah* (Jakarta: Gunung Agung, 1989) 221.

²³ Siagan Sondang, *Fungsi-fungsi manajemen*, (Jakarta: bumi aksara, 2012), 36.

- 2) Situasi para anggota organisasi yang saling mengenal, relatif mudah untuk mengembangkan solidaritas di kalangan mereka, yang pada gilirannya menumbuhkan iklim keserasian dalam interpenggerakan antara seseorang dengan orang lain.
- 3) Adanya campur tangan antara lini satu dan yang lainnya jika salah satunya mengalami kesulitan.

Gambar. 2.2

Tipe Pengorganisasian lini dan staf



- 3) Jumlah penerima yang relative banyak dengan pemilihan pengawas dan keterampilan yang beraneka ragam.
- 4) Hubungan kerja yang bersifat langsung antara atasan dan bawahan tidak mungkin selalu dilakukan, baik karena jumlah atasan yang banyak, organisasi yang besar, maupun karena lokasi yang berbeda-beda dan berjauhan.
- 5) Diperlukan tingkat spesialisasi manajerial dan teknis operasional yang tinggi dalam penyelenggaraan berbagai kegiatan yang berbeda-beda dan beragam.

Dalam tipe pengorganisasian lini dan staf, para atasan dan bawahan dikelompokkan menjadi dua katagori besar berikut:

1. Mereka yang diberi tugas dan tanggung jawab untuk melaksanakan

- tinggi dalam penyelenggaraan berbagai kegiatan yang beranekaragam.
- Dalam tipe pengorganisasian lini dan staf, para aparatur dikelompokkan menjadi dua katagori besar berikut:
1. Mereka yang diberi tugas dan tanggung jawab untuk melaksanakan

elompokkan menjadi dua katagori besar berikut:

1. Mereka yang diberi tugas dan tanggung jawab untuk melaksanakan tugas pokok yang harus dilakukan dalam dan oleh organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Mereka ini biasanya dikenal dengan istilah karyawan lini (*line personal*). Dalam satu organisasi niaga, misalnya kelompok karyawan lini antara lain adalah mereka yang bekerja dibagian produksi, pemasaran, dan penjualan yang tugas pokoknya adalah

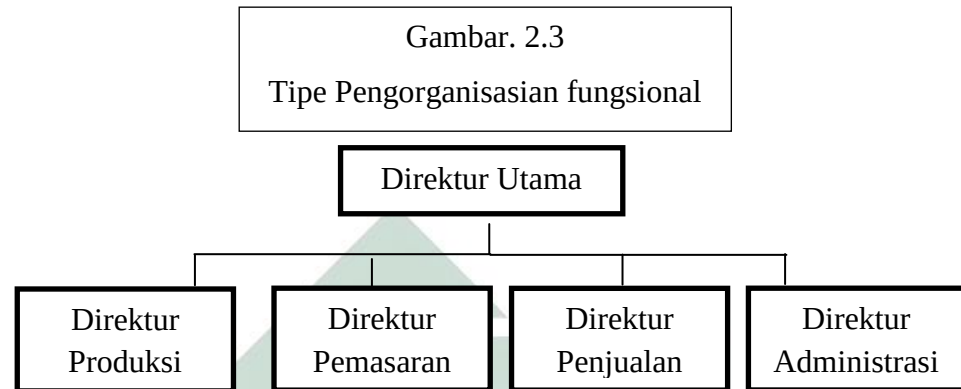
²⁴Siagan Sondang., *Fungsi-fungsi manajemen*, (Jakarta: bumi aksara 2012), 40.

inilah yang biasa dengan orang-orang staf (*staf personal*).
karyawan staf dapat digolongkan kepada dua katagori sebagai berikut.:

- a. Mereka yang menyelenggarakan pelayanan internal bagi seluruh satuan kerja yang terdapat dalam organisasi, seperti bagian keuangan, kepegawaian, logistik, ketatausahaan umum dan sebagainya sehingga penyelenggaraan tugas pokok berjalan dengan lancar. Mereka memberikan apa yang biasa disebut sebagai *auxiliary services*.
- b. Sekelompok orang karena pengalaman, keahlian dan pendidikannya ditugaskan menjadi bagian manajemen.

- satuan kerja yang terdapat dalam organisasi keuangan, kepegawaian, logistik, ketatausahaan sebagainya sehingga penyelenggaraan tugas dengan lancar. Mereka memberikan apa yang sebagai *auxiliary services*.
- b. Sekelompok orang karena pengalaman, pendidikannya ditugaskan menjadi bagi man

c. Pengorganisasian fungsional.



Pengorganisasian tipe fungsional adalah tipe pengorganisasian yang dalam bagian strukturnya pertimbangan utama yang digunakan adalah pengelompokan fungsi-fungsi tertentu yang sejenis, baik itu merupakan tugas pokok maupun tugas penunjang.

Ciri-ciri utama dalam pengorganisasian fungsional khususnya yang bergerak dibidang penelitian dan pengembangan ialah sebagai berikut

25

- 1) Tidak terlalu besar ukuran organisasinya.
- 2) Kegiatan organisasi dilaksanakan oleh orang-orang yang memiliki keahlian dengan tingkat ilmiah yang tinggi.
- 3) Jenjang karier para anggota organisasi tidak terikat pada tingkat pangkat dan jabatan struktural yang diperuntukkan bagi mereka yang memimpin satuan-satuan kerja yang melakukan kegiatan penunjang.

²⁵Siagan Sondang, *Fungsi-fungsi manajemen*, (Jakarta: bumi aksara, 2012), 54.

e. Pengorganisasian tipe panitia

Pengorganisasian tipe panitia mempunyai beberapa ciri antara lain.:

- 1) Keberadaanya berupa penugasan kepada sekelompok orang yang dipandang mampu menyelesaikan tugas-tugas tambahan tertentu disamping tugas fungsional yang sudah menjadi tanggung jawab utama masing-masing.
- 2) Merupakan satuan kerja yang bersifat extra struktural dengan wewenang yang sangat terbatas.
- 3) Keanggotaan berdasarkan kemampuan dan keahlian para anggota yang di perkirakan akan mampu membagi waktunya antara melakukan tugas fungsionalnya dan tugas tambahan yang dipercayai kepadanya.
- 4) Karena sifatnya yang sementara, hubungan antara anggota biasanya informal.
- 5) Produktifitas kerja panitia tinggi, bukan saja karena kejelasan acuan tugas. Tetapi juga karena menyangkut reputasi professional yang bersangkutan di samping tekanan kuat dari faktor waktu.

3. Penggerakan (*actuating*)

Fungsi penggerak merupakan usaha untuk menciptakan iklim kerja sama di antara staf pelaksana program sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.²⁶ Fungsi penggerak tidak terlepas dari fungsi manajemen lainnya. Fungsi penggerak dan pelaksanaan dalam istilah lainnya yaitu *motivating* (membangkitkan motivasi), *directing* (memberikan arah), *influencing* (mempengaruhi) dan *commanding* (memberikan komando atau perintah).²⁷

a. Tujuan fungsi Penggerakan (*actuating*)

Fungsi Penggerakan (*actuating*) haruslah dimulai pada pimpinan organisasi. Seorang pemimpin harus mampu bersikap yaitu objektif dalam menghadapi berbagai persoalan organisasi melalui pengamatan, objektif dalam menghadapi perbedaan dan persamaan karakter stafnya baik sebagai individu maupun kelompok manusia. Pemimpin mempunyai tekad untuk mencapai kemajuan, peka terhadap lingkungan dan adanya kemampuan bekerja sama dengan orang lain secara harmonis.

Dengan kata lain, pemimpin harus peka dengan kodrat manusia yaitu mempunyai kekuatan dan kelemahan, tidak mungkin akan mampu bekerja sendiri dan pasti akan memerlukan bantuan orang lain, manusia mempunyai kebutuhan yang bersifat pribadi dan

²⁶ Ibnu Syamsi, *Pokok-Pokok Organisasi dan Manajemen* (Jakarta: Bina Aksara , 1998) 96.

²⁷ Siagan Sondang, *Fungsi-fungsi manajemen* (Jakarta: bumi aksara 2012), 36.

- 2) Mengembangkan kemampuan dan mendorong staf.
- 3) Menumbuhkan rasa memiliki dan menyukai pekerjaan.
- 4) Mengusahakan suasana lingkungan kerja yang meningkatkan motivasi dan prestasi kerja staf.
- 5) Membuat organisasi berkembang secara dinamis.

b. Tahapan Penggerakan (*actuating*)

Tindakan Penggerakan dibagi dalam tiga tahap, yaitu:

- 1) Memberikan semangat, motivasi, inspirasi atau dorongan sehingga timbul kesadaran dan kemauan para petugas untuk bekerja dengan baik. Tindakan ini juga disebut *motivating*.
- 2) Pemberian bimbingan melalui contoh-contoh tindakan atau teladan.

- b. Tahapan Penggerakan (*actuating*)

Tindakan Penggerakan (*actuating*)

Tindakan Penggerakan dibagi dalam tiga tahap,

Memberikan semangat, motivasi, inspirasi atau dorongan agar timbul kesadaran dan kemauan para petugas untuk melakukan tugas yang baik. Tindakan ini juga disebut *motivating*.

- 2) Pemberian bimbingan melalui contoh-contoh tindakan atau teladan. Tindakan ini juga disebut *directing* yang meliputi beberapa tindakan, seperti: pengambilan keputusan, mengadakan komunikasi antara pimpinan dan staf, memilih orang-orang yang menjadi anggota kelompok dan memperbaiki sikap, pengetahuan maupun ketrampilan staf.

4. Pengawasan (*controlling*)

Pengawasan diartikan sebagai usaha menentukan apa yang sedang dilaksanakan dengan cara menilai hasil atau prestasi yang dicapai dan kalau terdapat penyimpangan dari standar yang telah ditentukan, maka segera diadakan usaha perbaikan, sehingga semua hasil atau prestasi yang dicapai sesuai dengan rencana.²⁸ Dari definisi tersebut ada kemungkinan timbul anggapan bahwa kegiatan pengawasan itu bersifat negatif dan merupakan penghambat, karena pengawasan dilihat sebagai kegiatan mencari dan memperbaiki penyimpangan yang sedang atau telah terjadi. Mengingat bahwa pada dasarnya dalam kegiatan apa pun sering terjadi kekeliruan, melemahnya usaha, ketidak efektifan petunjuk-petunjuk, sehingga terjadi penyimpangan yang tidak diinginkan, maka fungsi pengawasan mutlak diperlukan.

²⁸ Soewarno Handayaningrat, *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Management*, (Jakarta: Bina Aksara, 2007), 26.

a. Proses pengawasan

1) Mengukur hasil

Dalam mengukur jumlah keseluruhan selalu dipertanyakan apa ciri-cirinya. Secara umum pengukuran keseluruhan dikelompokkan dalam dua kelompok :

- ²⁹ Sarwoto, *Dasar-Dasar Organisasi dan Manajemen* (Jakarta: Ghalian Indonesia, 1991) , 89.

atau perubahan dalam prosedur ataupun cara mengecek hasil ada. Cara mendapatkan hasil terbaik, perbaikan penyimp harus disertai dengan tanggung jawab dari individu. Satu satu tanggung jawab merupakan kebijaksanaan terbaik yang untuk mendapatkan hasil yang memuaskan.

B. Prinsip dasar Faktor-faktor pendukung dan pengh perkembangan lembaga koperasi.

atau perubahan dalam prosedur ataupun cara mengecek hasil ada. Cara mendapatkan hasil terbaik, perbaikan penyimp harus disertai dengan tanggung jawab dari individu. Satu satu tanggung jawab merupakan kebijaksanaan terbaik yang untuk mendapatkan hasil yang memuaskan.

B. Prinsip dasar Faktor-faktor pendukung dan pengh perkembangan lembaga koperasi.

atau perubahan dalam prosedur ataupun cara mengecek hasil ada. Cara mendapatkan hasil terbaik, perbaikan penyimp harus disertai dengan tanggung jawab dari individu. Satu satu tanggung jawab merupakan kebijaksanaan terbaik yang untuk mendapatkan hasil yang memuaskan.

B. Prinsip dasar Faktor-faktor pendukung dan pengh perkembangan lembaga koperasi.

atau perubahan dalam prosedur ataupun cara mengecek hasil ada. Cara mendapatkan hasil terbaik, perbaikan penyimp harus disertai dengan tanggung jawab dari individu. Satu satu tanggung jawab merupakan kebijaksanaan terbaik yang untuk mendapatkan hasil yang memuaskan.

B. Prinsip dasar Faktor-faktor pendukung dan pengh perkembangan lembaga koperasi.

atau perubahan dalam prosedur ataupun cara mengecek hasil ada. Cara mendapatkan hasil terbaik, perbaikan penyimp harus disertai dengan tanggung jawab dari individu. Satu satu tanggung jawab merupakan kebijaksanaan terbaik yang untuk mendapatkan hasil yang memuaskan.

B. Prinsip dasar Faktor-faktor pendukung dan pengh perkembangan lembaga koperasi.

Kinerja pengurus.

Kinerja pengurus.

Kinerja pengurus.

Kinerja pengurus.

Kinerja pengurus.

Kinerja pengurus.

Kinerja pengurus.

Kinerja pengurus.

c. Partisipasi anggota.

Partisipasi merupakan faktor penting dalam mendukung keberhasilan atau perkembangan suatu organisasi. Melalui partisipasi segala aspek yang berhubungan dengan pelaksanaan kegiatan pencapaian tujuan direalisasikan.

d. Solidaritas antar anggota lembaga koperasi.

Berlembaga koperasi juga dimaknai sebagai upaya membangun ikatan solidaritas antar anggota, karena dengan ikatan ekonomi, ikatan solidaritas bisa dibangun secara lebih kongkrit. Ikatan solidaritas ini pada kenyataannya juga bisa dikembangkan untuk meraih tujuan gerakan yang lebih besar.

e. Jaringan pasar.

Jaringan pasar merupakan suatu tempat untuk mencari pangsa pasar yang lebih luas agar dapat memperoleh keuntungan yang lebih besar.

f. Perkembangan modal

Perkembangan modal dalam lembaga koperasi sangat mempengaruhi perkembangan usaha lembaga koperasi karena dengan modal yang cukup besar lembaga koperasi dapat mengembangkan usahanya yang lebih banyak lagi. menyatakan bahwa apabila lembaga koperasi ingin mengembangkan usahanya ke pasar global maka lembaga koperasi membutuhkan modal yang

banyak, karena di pasar global terdapat resiko bisnis yang cukup tinggi.

2. Faktor Eksternal.

- a. Dicabutnya fasilitas tertentu oleh pemerintah.

Lembaga koperasi berkembang mengikuti perkembangan fasilitas yang diberikan oleh pemerintah, sehingga seakan-akan lembaga koperasi adalah organisasi yang sekedar menjalankan program-program pemerintah. Berbagai peluang usaha lembaga koperasi harus diakui belum secara optimal dapat dimanfaatkan oleh lembaga koperasi.

1. Kemampuan anggota pengawas yang belum memadai, terlebih jika dibandingkan dengan semakin meningkatnya usaha lembaga koperasi.
2. Di pihak lain, pembukuan lembaga koperasi biasanya belum lengkap dan tidak siap untuk diperiksa.
3. Pemeriksaan yang dilakukan oleh petugas lembaga koperasi sekunder dan kantor lembaga koperasi juga belum banyak membantu perkembangan kemampuan anggota pengawas ataupun peningkatan pembukuan lembaga koperasi.

c. Iklim perkembangan lembaga koperasi.

Suasana (iklim) untuk suburnya pertumbuhan lembaga koperasi tidak dapat datang begitu saja. Untuk itu pemerintah berusaha menciptakan suasana yang dapat mendorong pertumbuhan lembaga koperasi dengan cara mengadakan koordinasi-koordinasi. Dengan koordinasi-koordinasi tersebut dimaksudkan agar berbagai pihak yang ada sangkut pautnya dengan pertumbuhan lembaga koperasi dapat dihasilkan pandangannya.