

Manajemen Seni Rupa



DR. YAHYA, M.Pd.

Manajemen Seni Rupa



Sanksi Pelanggaran Pasal 113 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, sebagaimana yang telah diatur dan diubah dari Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2002, bahwa:

Kutipan Pasal 113

- (1) Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000,- (seratus juta rupiah).
- (2) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,- (lima ratus juta rupiah).
- (3) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,- (satu miliar rupiah).
- (4) Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,- (empat miliar rupiah).

Manajemen Seni Rupa

Dr. Yahya, M.Pd.



MANAJEMEN SENI RUPA

Edisi Pertama

Copyright © 2016

Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan (KDT)

ISBN 978-602-422-102-7

13,5 x 20,5 cm

xii, 174 hlm

Cetakan ke-1, November 2016

Kencana 2016.0766

Penulis

Dr. Yahya, M.Pd.

Desain Sampul

Irfan Fahmi

Penata Letak

Jefri

Penerbit

K E N C A N A

Jl. Tandra Raya No. 23 Rawamangun - Jakarta 13220

Telp: (021) 478-64657 Faks: (021) 475-4134

Divisi dari PRENADAMEDIA GROUP

e-mail: pmg@prenadamedia.com

www.prenadamedia.com

INDONESIA

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi buku ini dengan cara apa pun, termasuk dengan cara penggunaan mesin fotokopi, tanpa izin sah dari penerbit.

Kata Pengantar

Buku ini ditulis karena didorong oleh keinginan untuk membantu para seniman rupa pemula atau muda serta mahasiswa yang sedang mempelajari bidang manajemen seni, khususnya bidang manajemen seni rupa. Hal ini juga untuk membantu para pengelola manajemen pendidikan seni rupa dan desain komunikasi visual atau para praktisi seni rupa dan masyarakat lainnya yang tertarik pada bidang pengelolaan kegiatan seni rupa.

Tujuan penulisan buku ini adalah agar pembaca bisa memperluas pengetahuan, pemahaman, dan keterampilan di dalam mengelola lembaga seni serta program hubungan kegiatan seni dengan masyarakat. Untuk mencapai tujuan tersebut, dalam buku ini dipadukan berbagai pemikiran dari para ahli teori, praktisi, dan peneliti bidang manajemen seni, terutama yang berhubungan program seni rupa di lembaga pendidikan seni dan hubungannya dengan pelaku seni di masyarakat.

Struktur materi buku ini dirancang secara sistematis dan menyeluruh, dengan penyajian dan pembahasan yang terperinci. Materi yang disajikan dipilih berdasarkan dua pertimbangan, yaitu memberikan informasi yang berguna dan relevan tentang manajemen kepada para pembaca, kemudian memberikan pemahaman secara menyeluruh tentang manajemen yang dikaitkan dengan pengelolaan seni secara umum.

Mengingat buku ini merupakan buku teks, maka tidak akan mungkin bisa sepenuhnya memberikan pemahaman dan keterampilan kepada para pembaca, sehingga bisa menjadi manajer atau kurator seni. Tidak bisa dipungkiri bahwa untuk menjadi manajer atau kurator yang efektif tidak cukup hanya dengan membaca buku teks, tetapi juga memerlukan latihan dan pengalaman yang memadai. Selain itu, bidang manajemen seni sudah berkembang secara pesat, sehingga tidak memungkinkan untuk membahas semua karya para ahli atau para penulis bidang manajemen seni rupa.

Buku ini terdiri atas lima bab. Pembahasan dalam buku ini diawali tentang pemahaman manajemen secara umum terutama terkait dengan fungsinya yang disingkat dengan POAC. Pembahasan selanjutnya melingkupi kelengkapan dalam kegiatan seni rupa dan hubungan kelengkapan tersebut dalam penyelenggaraan acara-acara seni rupa. Pembahasan dalam buku ini ditutup dengan uraian tentang kewirausahaan di bidang seni rupa.

Dr. Yahya, M.Pd.

Daftar Isi

KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR GAMBAR DAN TABEL	ix
PENDAHULUAN	1
BAB 1 MEMAHAMI MANAJEMEN	7
A. Manajemen dalam Organisasi dan Sumber Daya	7
1. Pengertian Manajemen	7
2. Sumber Daya Organisasi	11
3. Perkembangan Manajemen	13
4. Teori-teori Manajemen	14
B. Fungsi dan Proses Manajemen	28
1. Fungsi Manajemen	29
2. Proses Manajemen	31
C. Perencanaan	35
1. Pengertian Perencanaan	35
2. Pentingnya Perencanaan	38
3. Proses Perencanaan	39
D. Pengorganisasian	43

1. Pengertian Organisasi	43
2. Elemen Dasar Pengorganisasian	44
3. Prinsip Pengorganisasian	49
4. Tipe Organisasi	50
E. Pengawasan (<i>Controlling</i>)	51
1. Pengertian Pengawasan	51
2. Bentuk Pengawasan	54
3. Proses Pengawasan	55
F. Kepemimpinan	57
1. Pengertian Kepemimpinan	57
2. Fungsi Kepemimpinan	59
3. Teori Kepemimpinan	59
4. Tipe atau Gaya Kepemimpinan	61
G. Komunikasi	64
1. Pengertian Komunikasi	64
2. Proses Komunikasi	65
3. Model Komunikasi	67
4. Hambatan dalam Komunikasi	67
5. Usaha untuk Meningkatkan Efektivitas Komunikasi	68
H. Pembagian Tugas Menurut Tingkatan Manajemen	68
1. Tingkatan Manajemen	69
2. Keterampilan Manajemen	72
BAB 2 KELENGKAPAN KEGIATAN SENI RUPA	75
A. Pendahuluan	75
B. Pencipta (Perupa)	76
C. Pengkaji	79
1. Pengertian	79
2. Tugas Pengkaji	81
D. Kurator (Manajer)	83
1. Pengertian Kurator	83

2. Tugas Kurator	85
3. Kurasi, Kurator, dan Kuratorial	89
4. Nama Kurator Menurut Tugas	90
5. Kurator sebagai Pengelola Museum	93
6. Kurator dengan Kritikus	94
BAB 3 MANAJEMEN DALAM KEGIATAN SENI RUPA	99
A. Pendahuluan	99
B. Manajemen dalam Pengelolaan Seni Rupa	102
1. Proses Pengelolaan	103
2. Kepemimpinan	104
C. Konsep Berkarya dalam Seni Rupa	107
D. Pengertian Pameran	110
1. Pameran Tetap	112
2. Pameran Temporer	113
3. Pameran Keliling	113
4. Pameran Tunggal/Bersama	114
5. Pameran Kerja Sama	114
6. Pameran Khusus	115
D. Kegiatan Pameran	115
BAB 4 MANAJEMEN PAMERAN	117
A. Pendahuluan	117
B. Langkah Pameran	118
1. Membuat Konsep atau Tema (<i>Conceptualize</i>)	119
2. Menentukan Tempat dan Tanggal Pameran	120
3. Mempertimbangkan Penggemar/Audlensi	123
4. Pengadaan Dana dan Anggaran (<i>Procure Funding and Allot Budget</i>)	124
5. Memastikan Segala Sesuatu Itu Terkendali (<i>Assume Nothing</i>)	125

6. Menulis dan Menyebarkan Katalog (<i>Write Essay, Publish Catalog</i>)	126
7. Membuat Undangan dan Iklan	128
8. Pemajangan Karya dan Penataan Ruang (<i>Site Instalation</i>)	130
9. Konferensi Pers, Diskusi Panel, dan <i>Workshop</i>	134
10. Pembukaan (<i>Grand Opening</i>)	135
BAB 5 MEMAHAMI PASAR DAN USAHA SENI RUPA	139
A. Pendahuluan	139
B. Memahami Kewirausahaan	142
1. Konsep dan Pengertian Kewirausahaan	142
2. Rumusan Pengertian Kewirausahaan	152
C. Nilai-nilai Kewirausahaan dalam Organisasi	154
D. Pasar Seni	161
1. Sejarah Pasar Seni	161
2. Pengertian Pasar Seni	163
E. Mengenal Pasar Seni Rupa	163
1. Istilah Pasar dan Pemasaran	164
2. Impetus Perubahan Pasar	166
3. Memahami Kepentingan Konsumen	167
4. Penghargaan Nominal	169
DAFTAR PUSTAKA	171

Daftar Gambar dan Tabel

Gambar 1	Manajemen dalam Organisasi	11
Gambar 2	Kerangka Kerja Integratif dalam Pendekatan Manajemen	28
Gambar 3	Proses Manajemen	31
Gambar 4	Proses Manajemen Berdasarkan Tujuan	33
Gambar 5	Hubungan Fungsi dan Sumber Daya dalam Proses Manajemen	34
Gambar 6	Langkah Perencanaan	44
Gambar 7	Kepemimpinan dalam Memberdayakan Manusia	57
Gambar 8	Proses Komunikasi	67
Gambar 9	Tingkatan Manajemen	69
Gambar 10	Keterkaitan antara Perupa, Kritikus, dan Kurator	76
Gambar 11	Diskusi Perupa, Kritikus, dan Kurator	77
Gambar 12	Inspirasi dari Pencipta	78
Gambar 13	Karya Monumental Hasil Renungan	78
Gambar 14	Museum	94
Gambar 15	Diagram Proses Manajemen	104
Gambar 16	Proses Menggagas sampai Pameran	107
Gambar 17	Bagan Proses Berkarya	109
Gambar 18	Hasil Gagasan pada Pameran	115
Gambar 19	Peta Lokasi Pameran	116
Gambar 20	Proses Mencari Tema	119

Gambar 21	Menggagas Tempat Sampai Waktu Pameran	121
Gambar 21	Proses Mempertimbangkan Penggemar	123
Gambar 22	Mempertimbangkan Anggaran dan Kegiatan	124
Gambar 23	Proses Pengambilan Keputusan	126
Gambar 24	Memikirkan Katalog	128
Gambar 25	Contoh Undangan Pameran	129
Gambar 26	Proses Pemajangan	130
Gambar 27	Konsep Alur Masuk Pengunjung	132
Gambar 29	Konferensi Pers	135
Gambar 30	Proses Pembukaan Pameran	136
Gambar 31	Relasi Faktor-faktor Pembentuk Wirausahawan	153
Tabel 1	Pendapat Pakar tentang Manajemen	8
Tabel 2	Contoh Sumber Daya yang Digunakan oleh Organisasi	12
Tabel 3	Fungsi-fungsi Manajemen Menurut Para Ahli	32
Tabel 4	Contoh Matriks Time Schedule	122
Tabel 5	Profil Seorang Wirausahawan	152

Pendahuluan

Mengapa Perlu Manajemen Seni Rupa?

Penggunaan istilah dan penerapan manajemen bukanlah hal baru dalam dunia seni. Kalimat *event organizer* yang ditujukan pada pengelola kegiatan seni memberi makna bahwa keterlibatan manajemen memang dominan. Kata *organizer* yang dimaksud adalah orang yang mengorganisasikan kegiatan tidak dapat dipisahkan dari salah satu fungsi manajemen yakni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.

Walaupun istilah *event organizer* tidak dan jarang digunakan dalam kegiatan pengelolaan seni rupa namun konsepnya sama, yakni menerapkan konsep manajemen dalam mensukseskan kegiatan seni rupa. Dalam kenyataannya memang telah banyak karya dan para perupa yang terpopulerkan dengan adanya penerapan manajemen yang baik atas karya yang mereka miliki. Proses penentuan siapa yang akan diundang, tempat dilaksanakan kegiatan sampai harga yang relatif menarik dari sebuah karya dapat dinegosiasikan dengan sempurna karena pendekatan manajemen yang lebih baik. Fenomena inilah membuat perguruan tinggi seni rupa di Indonesia menyikapinya sebagai salah satu faktor pendukung profesionalitas sang perupa didikannya.

Dalam perjalanannya kurikulum pendidikan tinggi seni telah banyak mengalami penyesuaian terutama dalam pengelom-

pokan kompetensi, yaitu kompetensi utama dan kompetensi pendukung. Pengelompokan ini dilakukan sebagai upaya memahami dan membuat urutan kemampuan seseorang agar lebih komprehensif dan terberdayakan maksimal ketika seseorang itu lulus sebagai sarjana.

Sesungguhnya istilah kompetensi baru populer pada 2003 namun perkembangan awal perguruan tinggi seni rupa Indonesia pada 1970-an hingga 1990-an, sebutlah ASRI (sekarang ISI) Yogyakarta dan Seni Rupa ITB, perguruan tinggi seni rupa telah mewacanakan dua kompetensi utama dalam tujuan khusus pendidikannya, yaitu mempersiapkan calon praktisi (seniman) dan sarjana seni yang menguasai bidang keilmuan seni. Sebuah paket yang diharapkan dapat memenuhi banyak kekosongan di berbagai wilayah seni budaya Indonesia, baik mengembangkan kemandirian kreatif (seniman) dan *entrepreneurship* (istilah yang kini dikenal sebagai industri kreatif) maupun bidang keilmuan seni dan kelembagaan seni.

Walaupun dengan berbagai pembatasan pendanaan perguruan tinggi seni rupa oleh pemerintah pada dua dekade terakhir yang berdampak terbatasnya sarana untuk mengoptimalkan kualitas lulusannya memenuhi dua kompetensi yang diwacanakan, akan tetapi jika dicermati pendekatan perguruan tinggi mencetak lulusan seniman-sarjana memang cukup efektif untuk mengisi kebutuhan masyarakat pada bidang seni rupa secara umum dan calon pendidik seni rupa. Namun orientasi perguruan tinggi itu tidak cukup agresif dalam mengembangkan atau mendorong secara signifikan pengembangan sub-sub keilmuan yang lebih spesifik jika dikaitkan dengan perkembangan lingkup profesi seni rupa di masyarakat. Misalnya, pada era 1980 hingga 1990-an, kompetensi profesi kurator, pengelola, dan pekerja lembaga seni yang dikembangkan para alumnus perguruan tinggi seni rupa secara alami di masyarakat lebih karena tuntutan lingkungan perkembangan infrastruktur dan medan sosial seni rupa.

Di perguruan tinggi seni rupa, wacana manajemen seni atau kemampuan dalam tata kelola bidang seni adalah bidang ilmu yang sejalan dengan kompleksitas perkembangan infrastruktur seni rupa dalam medan sosial seninya. Jika dicermati, perkembangan medan sosial seni rupa Indonesia sejak 1990-an banyak sekali memperlihatkan kemajuan, mulai meningkatnya *event* seni rupa secara statistik, baik secara nasional maupun internasional, berkembangnya kelembagaan seni, baik pada lingkup swasta maupun pemerintah yang dipengaruhi kebijakan kultural nasional dan internasional, hingga perkembangan makromikroekonomi yang berpengaruh pada bidang seni. Indikasi-indikasi itu mulai mendorong para pengelola perguruan tinggi untuk mempertimbangkan lingkup pemahaman mengenai tata kelola (manajemen) kesenirupaan dan yang berkaitan dengan lingkup tersebut untuk dikembangkan menjadi satu matakuliah khusus.

Di Eropa, manajemen seni dibuat untuk membantu merangsang minat peserta dan melakukan pengembangan seni rupa lebih lanjut di bidang manajemen seni dengan menetapkan karakter dasar di dalam bentuk organisasi yang secara baik. Misalnya, the Association of Arts Administration Educators (AAAE) mengakui bahwa manajemen seni sebagai profesi baru merupakan profesi yang berkembang sangat pesat dan pendidikan tinggi merespons ini dengan cepat. Gejala ini ternyata menggambarkan bahwa lembaga seni menuntut tingkat kecanggihan manajemen yang lebih tinggi untuk memenuhi tuntutan tersebut demi masa depan dari seni itu sendiri.

Dari fenomena yang berkemang dan wacana sosial budaya respons yang sama juga diberikan oleh perguruan tinggi di Indonesia, sebagai contoh di Program Studi Seni Rupa ITB kemudian dikembangkan satu matakuliah manajemen seni yang diwajibkan bagi mahasiswanya sebagai antisipasi atas pengetahuan yang harus dimiliki lulusannya. Sejak awal tahun 2000-an, dilakukan evaluasi terhadap kemungkinan tersebut, dan pada

2003 matakuliah manajemen seni mulai diterapkan sebagai kompetensi pendukung (suplemen) dari kompetensi utama sebagai seniman-sarjana, dengan tujuan untuk memahami ruang lingkup dasar pengelolaan kegiatan kesenirupaan, baik untuk kepentingan kemandirian keseniman maupun dalam konteks lebih luas dalam lingkup organisasi dan kelembagaan kesenian. Diharapkan, bidang ini dapat mempertemukan kebutuhan dan perkembangan sosial-ekonomi serta budaya Indonesia dengan peran perguruan tinggi; istilah yang umum digunakan di lingkungan pendidikan sebagai *link and match*.

Manajemen seni sebagai matakuliah suplemen tentu saja secara praktik berbeda dari keilmuan manajemen seni dalam konteks *arts management* yang berada di wilayah keilmuan manajemen. Dalam implementasi di ruang kuliah perguruan tinggi seni rupa dengan dua jam tatap muka untuk 16 kali pertemuan selama satu semester, pengetahuan ini menjadi cenderung bersifat informasi dasar dengan sedikit pengalaman praktik. Padahal, salah satu kunci pemahaman manajemen seni adalah pengalaman lapangan dan pengetahuan tentang jejaring yang kuat untuk mendukung strategi implementasi.

Penekanan manajemen seni yang diberikan di lingkup seni rupa ITB adalah pada pengetahuan yang bersifat umum mengenai jenis-jenis dan infrastruktur lembaga atau organisasi seni, pengelolaan *event* seni rupa, jejaring kesenian, serta pengetahuan lebih mendalam tentang lingkup institusi galeri dan museum. Untuk melengkapi pengetahuan itu, mahasiswa diwajibkan meninjau salah satu bentuk organisasi kesenian dan melaporkan pandangannya atas mekanisme pengelolaan lembaga tersebut.

Hasil evaluasi selama lima tahun implementasinya, matakuliah tersebut cukup membantu mahasiswa dari sisi wawasan. Namun dari kacamata yang lain, pengetahuan itu tidak menjawab langsung persoalan *link and match* serta persoalan lain yang lebih mendasar, yaitu bahwa kecepatan perkembangan infra-

1

Memahami Manajemen

A. MANAJEMEN DALAM ORGANISASI DAN SUMBER DAYA

1. Pengertian Manajemen

Berdasarkan konsep bahasa, *management* berasal dari kata *manage (to manage)* yang berarti "*to conduct or to carry on, to direct*" (*Webster Super New School and Office Dictionary*). Dalam *Kamus Inggris-Indonesia*, kata *manage* diartikan "mengurus, mengatur, melaksanakan, mengelola" (John M. Echols, Hasan Shadily, *Kamus Inggris-Indonesia*). Adapun *Oxford Advanced Learner's Dictionary* mengartikan *manage* sebagai "*to succeed in doing something especially something difficult ... management the act of running and controlling business or similar organization*." Sementara dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, manajemen diartikan sebagai "proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran."

Adapun dari segi istilah telah banyak ahli memberikan pengertian manajemen, dengan formulasi yang berbeda-beda.

Berikut ini akan dikemukakan beberapa pengertian manajemen guna memperoleh pemahaman yang lebih sempurna.

Tabel 1. Pendapat Pakar tentang Manajemen

No.	Pengertian Manajemen
1.	<i>The most comprehensive definition views management as an integrating process by which authorized individual create, maintain, and operate an organization in the selection an accomplishment of it's aims.</i> (Lester Robert Bittel (ed.), 1978: 640)
2.	Manajemen itu adalah pengendalian dan pemanfaatan daripada semua faktor dan sumber daya, yang menurut suatu perencanaan (planning), diperlukan untuk mencapai atau menyelesaikan suatu prapta atau tujuan kerja yang tertentu. (Prajudi Atmosudirdjo, 1982: 124)
3.	<i>Management is the use of people and other resources to accomplish objective.</i> (Boone & Kurtz, 1984: 4)
4.	<i>... management-the function of getting things done through people.</i> (Harold Koontz, Cyril O'Donnel: 3)
5.	Manajemen merupakan sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan: perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan, dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lain. (George R. Terry, 1986: 4)
6.	Manajemen dapat didefinisikan sebagai kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain. Dengan demikian dapat pula dikatakan bahwa manajemen merupakan alat pelaksana utama administrasi. (Sondang P. Siagian, 1997: 5)
7.	<i>Management is the process of efficiently achieving the objectives of the organization with and through people.</i> (De Cenzo & Robbin, 1999: 5)

Dari beberapa definisi di atas tampak jelas bahwa perbedaan formulasi hanya dikarenakan titik tekan yang berbeda namun prinsip dasarnya sama, yakni bahwa seluruh aktivitas yang

dilakukan adalah dalam rangka mencapai suatu tujuan dengan memberdayakan seluruh sumber daya yang ada. Sementara itu definisi yang dikemukakan oleh G.R Terry menambahkan dengan proses kegiatannya, sedangkan definisi dari Sondang P. Siagian menambah penegasan tentang posisi manajemen hubungannya dengan administrasi. Terlepas dari perbedaan tersebut, terdapat beberapa prinsip yang tampaknya menjadi benang merah tentang pengertian manajemen, yakni:

1. Manajemen merupakan suatu kegiatan.
2. Manajemen menggunakan atau memberdayakan sumber-sumber yang relevan.
3. Kegiatan manajemen diarahkan untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Setelah melihat pengertian manajemen, maka tampak jelas bahwa setiap organisasi termasuk organisasi pendidikan seni seperti sanggar, galeri akan sangat memerlukan manajemen untuk mengatur/mengelola kerja sama yang terjadi agar dapat berjalan dengan baik dalam pencapaian tujuan. Untuk itu pengelolaannya mesti berjalan secara sistematis melalui tahapan-tahapan dengan diawali oleh suatu rencana sampai tahapan berikutnya dengan menunjukkan suatu keterpaduan dalam prosesnya. Dengan mengingat hal itu, maka makna pentingnya manajemen semakin jelas bagi kehidupan manusia termasuk bidang seni.

Dalam penggunaannya secara umum, kata manajemen diartikan sebagai sekelompok orang (atasan) yang pekerjaannya adalah mengarahkan semua usaha dan kegiatan dari orang-orang lain (bawahan) ke arah pencapaian tujuan bersama. Secara sederhana Massie (1987: 3) mengatakannya sebagai "*get things done through other people*" (menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain).

Menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain ini, menurut Follett merupakan suatu seni. Sebagaimana dikatakannya bah-

wa manajemen adalah seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain.

Sedikit berbeda dari Massie, Griffin (2002) mengatakan bahwa manajemen lebih dari sekadar menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Ia mengatakan bahwa manajemen adalah suatu rangkaian aktivitas yang diarahkan pada berbagai sumber daya organisasi yang ada dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Dalam kaitannya dengan manajemen, seorang manajer menurut Griffin (2002) bertanggung jawab mengombinasikan, mengoordinasikan, dan menggerakkan berbagai sumber daya tersebut untuk mencapai tujuan organisasi. Pengkombinasian, pengoordinasian, dan penggerakan sumber daya tersebut dilakukan oleh manajer melalui fungsi-fungsi dan aktivitas manajerial dasar.

Griffin (2002) mengemukakan empat fungsi dasar manajerial, yaitu perencanaan dan pengambilan keputusan (*planning and decision making*), pengorganisasian (*organizing*), kepemimpinan (*leading*), dan pengendalian (*controlling*).

Dari uraian Griffin di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu rangkaian aktivitas (termasuk perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian) yang diarahkan pada berbagai sumber daya organisasi (manusia, finansial, fisik, dan informasi), untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Definisi ini dapat diilustrasikan seperti yang dapat dilihat pada Gambar 1.1

Jika dianalisis pengertian tentang manajemen tersebut, maka ada empat aspek penting dari manajemen, yaitu:

1. Adanya seseorang atau sekelompok orang yang melakukan segala aktivitas.
2. Adanya tujuan yang ingin dicapai, yaitu tujuan organisasi atau kegiatan.
3. Adanya proses untuk mencapai tujuan tersebut.
4. Adanya aktivitas-aktivitas yang dilakukan dengan menggu-



Gambar 1. Manajemen dalam Organisasi

nakan berbagai pendekatan, teknik, dan sumber daya yang ada (manusia, dana, peralatan, dan perlengkapan atau sarana, serta informasi) untuk mencapai tujuan tersebut dengan efektif dan efisien.

Secara khusus, manajemen dapat diartikan sebagai upaya memberdayakan sumber daya melalui fungsinya untuk mencapai tujuan agar efektif dan efisien. Sumber daya yang dimaksud adalah manusia, uang, peralatan informasi, dan waktu. Sementara fungsi manajemen adalah merencanakan (*planning*), mengorganisasikan (*organizing*), melaksanakan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*).

2. Sumber Daya Organisasi

Sebagaimana definisi manajemen adalah memberdayakan sumber daya melalui fungsi untuk mencapai tujuan, maka Griffin (2002) mengatakan bahwa ada empat jenis sumber daya organisasi, yaitu:

1. Sumber daya manusia termasuk bakat manajerial yang dimiliki oleh seseorang atau sekelompok orang, dan tenaga kerja.
2. Sumber daya finansial adalah modal yang digunakan oleh

organisasi untuk mendanai kegiatan-kegiatan organisasi, baik kegiatan jangka panjang, jangka menengah, dan jangka pendek.

3. Sumber daya fisik atau material meliputi bahan-bahan mentah, fasilitas kantor dan produksi, dan peralatan lainnya.
4. Sumber daya informasi adalah data yang digunakan untuk membuat keputusan-keputusan yang efektif. Contoh sumber daya yang digunakan oleh beberapa macam organisasi yang berbeda.

Dari empat sumber daya yang diberikan oleh Griffin, ada satu yang harus dipertimbangkan, yakni waktu. Waktu adalah sumber daya yang harus dimanfaatkan dengan baik, sebab waktu berlalu terus tanpa menunggu apa dan siapa pun. Oleh karenanya waktu menjadi satu sumber daya yang perlu dimuati dengan cara-cara yang efektif dan efisien seperti yang terlihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 2. Contoh Sumber Daya yang Digunakan oleh Organisasi

Organisasi	Sumber Daya Manusia	Sumber Daya Finansial	Sumber Daya Fisik	Sumber Daya Waktu/ Informasi
Perusahaan perminyakan	Eksekutif perusahaan Pekerja pengeboran	Investasi pemegang saham, laba	Bangunan kantor, alat-alat penyulingan	Data penjualan, Kesepakatan waktu
Pendidikan	Guru, staf administrasi	Dana dari pemerintah, kontribusi dari alumni, masyarakat	Gedung, media, labor	Laporan kegiatan, kebijakan pemerintah
Pemerintahan kota	Polisi, karyawan	Pendapatan pajak, Bantuan pemerintah pusat	Bangunan kantor, peralatan kebakaran	Ramalan ekonomi, statistik penduduk
Supermarket	Pramuniaga toko, kasir, manajer	Laba, investasi pemilik	Bangunan toko, Rak etalase	Daftar harga dari pemasok, data pesaing

3. Perkembangan Manajemen

Dengan kompleksitas yang melekat pada pekerjaan manajer, terdapat suatu pertanyaan apakah manajemen merupakan suatu ilmu pengetahuan atau merupakan seni? Kenyataannya, manajemen yang efektif merupakan kombinasi dari pengetahuan dan seni.

a. Manajemen sebagai Ilmu Pengetahuan

Banyak masalah manajemen dapat diselesaikan dengan cara rasional, logis, objektif, dan sistematis. Manajer dapat mengumpulkan data, fakta, dan informasi yang objektif. Mereka dapat menggunakan model kuantitatif dan teknik pembuatan keputusan agar sampai pada keputusan yang "benar" atau tepat. Mereka juga perlu mengambil pendekatan berdasarkan pengetahuan untuk memecahkan masalah kapan pun memungkinkan, terutama masalah yang berhubungan dengan hal-hal rutin dan langsung. Keahlian teknis, diagnostik, dan pembuatan keputusan terutama sangat penting ketika mempraktikkan pengetahuan manajemen.

b. Manajemen sebagai Seni

Walaupun manajer berusaha untuk menggunakan ilmu pengetahuan sebanyak mungkin, mereka sering harus membuat keputusan dan memecahkan masalah atas dasar intuisi, pengalaman, insting, dan pandangan serta nilai-nilai pribadi. Sebagai contoh, dengan mengandalkan pada keahlian konseptual, komunikasi, dan manajemen waktu, seorang manajer dapat memutuskan di antara beberapa tindakan yang tampak sama menariknya dan bahkan fakta objektif mungkin terbukti salah atau keliru. Jadi, banyak masalah manajemen yang tidak bisa diselesaikan hanya dengan menggunakan pendekatan keilmuan saja (rasional, logis, dan sistematis); melainkan juga memerlukan "seni".

c. Manajemen sebagai Profesi

Semakin berkembangnya suatu organisasi, dan semakin tingginya tingkat persaingan, maka semakin kompleks dan sulitnya pekerjaan manajer dalam mengelola organisasi tersebut. Untuk bisa sukses melaksanakan tugas-tugas manajerial yang kompleks, yang memerlukan pengkombinasian ilmu pengetahuan dan seni, diperlukan manajer yang profesional. Untuk bisa menjadi manajer yang profesional, seseorang memerlukan pendidikan dan pengalaman.

Keuntungan dari pendidikan sebagai sumber keahlian manajemen adalah bahwa, sebagai seorang mahasiswa, seseorang dapat mengikuti suatu program studi yang telah dikembangkan dengan baik, dan menjadi tidak asing dengan penelitian dan pemikiran manajemen saat ini. Adapun peran dari pengalaman adalah bahwa keahlian manajemen tidak cukup hanya dipelajari di bangku kuliah, tetapi juga membutuhkan pengalaman. Manajer yang efektif mempelajari keterampilan mereka melalui pengkombinasian antara pendidikan dan pengalaman.

4. Teori-teori Manajemen

Selama masa perkembangannya, ada berbagai macam pendekatan dalam manajemen pendidikan yang telah dikembangkan. Dari kajian literatur (Hoy dan Miskel, 2001; Griffin, 2002; Daft, 2001; dan Snell, 2002), ditemukan ada empat kelompok perkembangan pendekatan manajemen, termasuk pendekatan dalam manajemen pendidikan, yaitu:

- a. Pendekatan rasional atau manajemen klasik (*classical management approach*).
- b. Pendekatan hubungan antarmanusia (*human relations approach*).
- c. Pendekatan perilaku organisasi (*organizational behavioral approach*).
- d. Pendekatan integratif (*integrative approach*).

2. Pendekatan Manajemen Klasik (*Classical Management Approach*)

Pendekatan manajemen klasik ini mencakup dua pendekatan, yaitu *scientific management* dan *administrative management*.

1) Pendekatan *scientific management*.

Pendekatan *scientific management* dikembangkan oleh Frederick Tylor (1856-1915). Pendekatan ini dikembangkan untuk mencari cara-cara yang efektif dalam memanfaatkan orang-orang yang ada dalam organisasi industri. Menurut Tylor, orang-orang yang ada dalam organisasi dapat diprogram menjadi mesin-mesin yang efisien. Kunci dari pendekatan ini ialah konsep tentang "*man-as-machine*" (manusia sebagai mesin).

Tylor dan kawan-kawannya beranggapan bahwa para karyawan dalam organisasi dapat dimotivasi dengan faktor ekonomi dan faktor fisiologi (fisik). Maksudnya adalah para karyawan akan bekerja dengan baik jika mereka digaji dengan baik, dan gerak tubuh dalam bekerja juga diatur secara baik. Pada 1911, Tylor memformulasikan ide-idenya dalam *The Principles of Scientific Management* (Prinsip-prinsip Manajemen Ilmiah). Prinsip-prinsip ini adalah sebagai berikut:

- (a) **Tugas harian yang jelas.** Manajemen harus merumuskan tugas-tugas harian yang jelas bagi setiap karyawan. Melalui rumusan tugas harian yang jelas ini, para karyawan dapat bekerja dengan baik karena mereka tahu apa yang harus dikerjakannya setiap hari.
- (b) **Pemilihan karyawan dan pengembangan kemampuannya.** Manajemen harus secara saintifik memilih karyawan, dan kemudian melatih, mengajari, dan mengembangkan kemampuan mereka dalam bekerja.
- (c) **Kondisi standar untuk bekerja.** Manajemen harus menyediakan kondisi standar untuk bekerja. Para karya-

wan harus diberikan kondisi-kondisi kerja serta alat-alat kerja yang telah distandardisasikan agar mereka dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan pasti. Misalnya para juru ketik; mereka akan bekerja dengan baik jika tersedia ruangan, meja, kursi, mesin tik, dan peralatan kantor lainnya yang memadai.

- (d) **Upah yang tinggi bagi karyawan yang berhasil.** Manajemen harus memberikan gaji/upah tinggi bagi karyawan yang sukses dalam melaksanakan tugasnya. Dengan bayaran yang tinggi ini diharapkan mereka akan lebih produktif lagi.
 - (e) **Pemberian sanksi bagi karyawan yang gagal.** Manajemen harus memberikan sanksi kepada karyawan yang gagal dalam melaksanakan tugas-tugasnya, yaitu dengan mengurangi upah/gajinya. Dengan adanya pengurangan gaji diharapkan dapat memacu karyawan untuk lebih serius, lebih giat, dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaan.
 - (f) **Expertise dalam melakukan pekerjaan.** Manajemen harus mempekerjakan orang-orang yang ahli dalam bidangnya (*expertise*). Demi keberhasilan organisasi, tugas-tugas harus dikerjakan oleh ahlinya. Orang yang ahli akan bisa mengerjakan pekerjaan tersebut dengan baik.
 - (g) **Pengaturan gerak tangan dalam bekerja.** Manajemen harus mengatur gerak tangan dalam bekerja. Agar pekerjaan dapat lebih efisien, gerak tangan harus diatur sedemikian rupa sehingga menghasilkan gerak-gerak yang konstan.
- 2) **Pendekatan *administrative management*.** Apabila pendekatan *scientific management* berangkat dari individu-individu karyawan, yaitu memfokuskan pada bagaimana agar para karyawan bisa bekerja secara efisien dalam suatu organisasi, maka pendekatan *administrative*

management berangkat dari para manajer, yaitu memfokuskan pada apa saja yang harus dilakukan oleh para manajer agar organisasi yang dipimpinnya berhasil dalam mencapai tujuan. Dengan kata lain, *administrative management* memfokuskan pada bagaimana mengelola organisasi secara keseluruhan agar efektif dan efisien. Meskipun fokus pendekatan *scientific* dan *administrative management* berbeda, namun keduanya saling komplementer (melengkapi). Tokoh *administrative management* ini adalah Henri Fayol (1841-1925), Lyndall Urwick (1891-1983), Max Weber (1864-1920), dan Chester Barnard (1886-1961). Apa saja yang harus dilakukan oleh manajer, menurut para ahli, adalah melaksanakan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi-fungsi ini akan dibahas pada pertemuan berikut.

Dalam menerapkan pendekatan *administrative management*, ada beberapa prinsip yang harus dilakukan manajer. Prinsip-prinsip tersebut adalah:

- (a) ***Division of labour***. Bagi para manajer, membagi pekerjaan atau memecah suatu tugas (*division of labour*) adalah esensial. Dengan dipecahnya tugas suatu organisasi ke dalam bagian-bagian atau unit-unit maka akan lebih terspesialisasi tugas-tugas tersebut sehingga makin efektif dan efisien karyawan dalam melaksanakan tugas itu.
- (b) ***Span of control***. Prinsip ini menunjukkan bahwa sejumlah karyawan harus disupervisi. Dengan adanya pembagian tugas ke dalam bagian-bagian atau unit-unit, maka tiap bagian atau unit itu harus disupervisi dan dikoordinasikan dengan unit-unit lain. Maka dari itu diperlukan *span of control* yang efektif.
- (c) ***Homogeneity of position***. Menurut Gullick dalam Hoy dan Miskel (2001), suatu departemen atau bagian terdiri dari posisi-posisi yang dapat dikelompokkan berdasarkan salah satu dari empat dimensi ini:

- *Tujuan*: menyatukan mereka yang bertujuan sama.
- *Proses*: menggabungkan mereka dengan keterampilan/teknologi yang sama.
- *Clientele atau material*: mengelompokkan mereka yang menghadapi klien (pelanggan) atau material yang sama.
- *Lokasi atau geografis*: menghimpun mereka yang bekerja bersama melaksanakan tugas dalam suatu lokasi.

Kedua pendekatan tersebut di atas (*scientific management* dan *administrative management*) menekankan pada organisasi formal atau *bureaucratic organization*. Keduanya mementingkan adanya divisi (pembagian) pekerjaan, alokasi kekuasaan (*power*), dan spesifikasi posisi (*expertise*); dan mengabaikan keadaan spesifik (sifat-sifat) individual, serta dinamika sosial orang-orang dalam pekerjaan. Manusia dianggap sebagai mesin, artinya manusia dapat dikonstruksi sesuai keinginan para pimpinan.

Secara singkat, konsep dasar dari pendekatan organisasi klasik (*scientific* dan *administrative management*) untuk meningkatkan efisiensi organisasi dapat dirangkum, sebagai berikut:

- 1) **Tujuan**. Keberadaan organisasi terutama sekali adalah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- 2) **Divisi pekerjaan dan spesialisasi**. Efisiensi dapat dicapai dengan membagi pekerjaan ke dalam kelompok-kelompok atau bagian-bagian dan dikerjakan oleh ahlinya.
- 3) **Spesialisasi**. Spesialisasi menghasilkan tingkat keahlian (*expertise*) dan yang pada akhirnya akan meningkatkan efisiensi dan produktivitas organisasi.
- 4) **Standardisasi tugas**. Tugas-tugas yang sudah dibagi ke dalam divisi atau bagian harus dibuatkan standar kerjanya sehingga memungkinkan pengukuran unjuk kerja yang rutin.
- 5) **Formalitas**. Pelaksanaan tugas harus melalui suatu prosedur

- *Tujuan*: menyatukan mereka yang bertujuan sama.
- *Proses*: menggabungkan mereka dengan keterampilan/teknologi yang sama.
- *Clientele atau material*: mengelompokkan mereka yang menghadapi klien (pelanggan) atau material yang sama.
- *Lokasi atau geografis*: menghimpun mereka yang bekerja bersama melaksanakan tugas dalam suatu lokasi.

Kedua pendekatan tersebut di atas (*scientific management* dan *administrative management*) menekankan pada organisasi formal atau *bureaucratic organization*. Keduanya mementingkan adanya divisi (pembagian) pekerjaan, alokasi kekuasaan (*power*), dan spesifikasi posisi (*expertise*); dan mengabaikan keadaan spesifik (sifat-sifat) individual, serta dinamika sosial orang-orang dalam pekerjaan. Manusia dianggap sebagai mesin, artinya manusia dapat dikonstruksi sesuai keinginan para pimpinan.

Secara singkat, konsep dasar dari pendekatan organisasi klasik (*scientific* dan *administrative management*) untuk meningkatkan efisiensi organisasi dapat dirangkum, sebagai berikut:

- 1) **Tujuan**. Keberadaan organisasi terutama sekali adalah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- 2) **Divisi pekerjaan dan spesialisasi**. Efisiensi dapat dicapai dengan membagi pekerjaan ke dalam kelompok-kelompok atau bagian-bagian dan dikerjakan oleh ahlinya.
- 3) **Spesialisasi**. Spesialisasi menghasilkan tingkat keahlian (*expertise*) dan yang pada akhirnya akan meningkatkan efisiensi dan produktivitas organisasi.
- 4) **Standardisasi tugas**. Tugas-tugas yang sudah dibagi ke dalam divisi atau bagian harus dibuatkan standar kerjanya sehingga memungkinkan pengukuran unjuk kerja yang rutin.
- 5) **Formalitas**. Pelaksanaan tugas harus melalui suatu prosedur

yang standar (*standard operating procedure*), yang ditandai dengan adanya suatu sistem aturan (*rules*) dan ketentuan (*regulations*) sehingga dapat meminimumkan waktu dan tenaga yang dibutuhkan.

- 6) **Unity of command** (keseragaman komando/perintah). Tujuan dari konsep ini adalah agar pekerjaan terlaksana secara efektif dan efisien, perlu adanya keseragaman komando/perintah, dan komando/perintah ini datang dari atas (*top*) ke bawah (*bottom*).
- 7) **Sentralisasi**. Peran superior dan subordinat perlu ditentukan dengan jelas.
- 8) **Sistem insentif**. Sistem insentif perlu ditetapkan dengan baik agar karyawan bekerja dengan giat sehingga arah organisasi tetap bisa dijaga.
- 9) **Span of control**. Kesatuan komando dan koordinasi hanya mungkin bila tiap supervisor mempunyai sejumlah subordinat (5-10 orang) untuk disupervisi.
- 10) **Uniqueness of function**. Suatu departemen atau bagian dari suatu organisasi harus mempunyai tugas khusus, yang tidak boleh sama atau menduplikasi fungsi-fungsi yang dilakukan departemen-departemen/bagian-bagian lain. Misalnya, bagian keuangan hanya mengurus masalah keuangan, tidak boleh mengurus masalah kepegawaian.
- 11) **Hierarki**. Untuk mengoordinasikan dan mengontrol kerja organisasi, pengambilan keputusan harus disentralisasikan dalam hierarki otoritas, dengan tanggung jawab yang mengalir dari atas ke bawah sehingga memungkinkan keseragaman komando.
- 12) **Organisasi formal**. Hubungan antar-individu di dalam organisasi adalah hubungan formal.

Beberapa teknik dan prinsip dari manajemen klasik masih relevan hingga saat ini. Sebagai contoh, pemahaman secara menyeluruh tentang sifat dari pekerjaan, deskripsi pekerjaan, dan pemilihan orang yang tepat dalam melaksanakan pekerjaan

adalah ide-ide yang sangat berguna. Konsep inti dari model birokrasi masih dapat digunakan dalam merancang organisasi modern.

b. Pendekatan Hubungan Antarmanusia (*Human Relations Approach*)

Pendekatan *human relations* berkembang sebagai reaksi terhadap pendekatan manajemen klasik yang tidak memperhatikan keberadaan manusia sebagai makhluk individu yang memiliki perasaan. Manajemen klasik memandang organisasi dan pekerjaan dari sudut pandang mekanistik, yaitu mereka berusaha mengkonsepkan organisasi sebagai mesin dan pekerja sebagai roda penggerak dari mesin tersebut. Pendekatan ini dipandang tidak manusiawi, sehingga muncullah gerakan manajemen hubungan antarmanusia. Pendekatan ini menekankan pada sikap dan proses perilaku individu dan kelompok, dan mengakui pentingnya proses perilaku di dalam organisasi atau di tempat kerja. Pendekatan hubungan antarmanusia ini pertama kali dikembangkan oleh Munsterberg (1863-1916), yang diakui sebagai bapak psikologi industri. Buku pertama yang ditulisnya adalah *Psychology and Industrial Efficiency*. Dia mengusulkan bahwa psikologi dapat memberikan kontribusi yang berharga kepada manajer dalam memilih dan memotivasi karyawan.

Pendukung awal pada pendekatan hubungan antarmanusia ini adalah Mary Parke Follete. Dia bisa dikatakan sebagai pionir dalam gerakan hubungan antarmanusia. Meskipun Follete bekerja pada zaman manajemen ilmiah, tetapi dengan cepat dia menyadari pentingnya elemen manusia di tempat kerja. Follett mengatakan bahwa problema mendasar dalam suatu organisasi adalah pengembangan dan pemeliharaan relasi/hubungan antar-individu yang dinamis dan harmonis. Oleh karena itu, pemahaman tentang perilaku manusia dalam organisasi adalah sangat penting. Asumsi dasar dari pendekatan hubungan antarmanusia ini adalah bahwa perhatian manajer terhadap pekerja akan

menyebabkan peningkatan kepuasan, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja.

Meskipun Munsterberg dan Follete membuat kontribusi yang besar untuk perkembangan pendekatan hubungan antarmanusia, namun katalis utama adalah serangkaian studi yang dilakukan di pabrik Western Electric, Hawthorne, dekat Chicago, oleh Elton Mayo (ahli psikologi industri) dan rekan kerjanya Leta Roethlisberger (seorang *social psychologist*). Penelitian-penelitian yang dilakukan di Hawthorne ini merupakan landasan dalam mendeskripsikan kelompok-kelompok informal dalam organisasi. Kelompok-kelompok informal ini merupakan landasan bagi analisis hubungan yang terjadi di sekolah-sekolah.

Di perusahaan di Hawthorne ini dilakukan tiga penelitian eksperimen oleh Mayo dan Roethlisberger. Mayo dan Roethlisberger melihat hubungan antara kondisi fisik tempat kerja dan produktivitas. Mereka menduga bahwa, baik faktor-faktor fisik maupun psikologis akan memengaruhi produktivitas. Penelitian mereka merupakan penelitian eksperimen yang dilakukan dalam waktu panjang (*longitudinal study*), mulai dari tahun 1927 hingga 1932. Eksperimen yang pertama tentang hubungan kualitas dan kuantitas iluminasi penerangan terhadap efisiensi dalam industri. Hasilnya menunjukkan bahwa peningkatan atau penurunan produksi tidak berhubungan dengan penambahan atau pengurangan cahaya.

Pada eksperimen yang kedua, kelompok tes dengan iluminasi cahaya yang berbeda-beda dibandingkan dengan kelompok kontrol dengan iluminasi yang konstan. Hasilnya, kedua kelompok ini memperlihatkan peningkatan produksi yang sama. Pada eksperimen ketiga, ketika cahaya pada kelompok tes dikurangi sedangkan pada kelompok kontrol konstan, efisiensi kedua kelompok itu meningkat. Produksi tetap meningkat pada kelompok tes meskipun cahaya sudah begitu buruk hingga para karyawan mengeluh tidak dapat melihat apa-apa yang mereka kerjakan. Kesimpulannya, bahwa produktivitas (output) karya-

wan tidak berkaitan dengan kondisi cahaya; dan banyak variabel lain, baik psikologis maupun fisiologis, yang tidak terkontrol yang dapat memengaruhi produktivitas.

Studi mereka kemudian difokuskan pada relasi sosial dalam kelompok kerja. Dari studi itu ditemukan bahwa:

- 1) Tingkah laku karyawan tidak berhubungan dengan spesifikasi pekerjaan.
- 2) Individu-individu dalam kelompok mengembangkan suatu struktur sosial informal dengan norma-norma, nilai-nilai, dan sentimen-sentimen yang memengaruhi hasil kerja.

Kesimpulan dari studi tersebut adalah bahwa tingkah laku individu dalam organisasi merupakan suatu fungsi dari norma-norma kelompok, bukan karena insentif ekonomik.

Dari hasil studi *Hawthorne* tersebut dapat ditarik beberapa kesimpulan, yaitu:

- 1) Organisasi-organisasi adalah lebih dari hanya sekadar alat untuk mencapai tujuan; organisasi-organisasi merupakan kelompok sosial yang berusaha untuk beradaptasi dan untuk terus hidup (tumbuh dan berkembang) dalam situasi tertentu.
- 2) Orang-orang yang ada di dalam organisasi lebih penting daripada struktur organisasinya.
- 3) Kebutuhan-kebutuhan individu merupakan motivator utama bagi unjuk kerja organisasi; organisasi adalah mekanisme untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan individu tersebut.
- 4) Spesialisasi yang ekstrem akan membuat orang menjadi bosan, frustrasi, dan yang pada akhirnya akan mengurangi efisiensinya.
- 5) Formalitas yang ekstrem akan menghasilkan kekakuan (*rigidity*) pada aturan-aturan; individu adalah makhluk yang aktif, bukan pasif seperti mesin.
- 6) Harapan-harapan dan prosedur-prosedur yang tidak ber-

sifat *official* (formal) sering lebih penting dan lebih berpengaruh pada unjuk kerja daripada harapan-harapan dan prosedur-prosedur formal.

- 7) Manajemen yang bersifat dari atas ke bawah (*top-down management*) akan mengakibatkan tidak efektif dan efisiennya organisasi, karena sifat manajemen tersebut mengabaikan kemampuan orang-orang yang ada di bawah; manajemen partisipatif akan lebih efektif.
- 8) Pengaturan dan pengontrolan yang terlalu sempit bukan menjadi prasyarat bagi efektivitas supervisi; kenyataannya, pengontrolan yang seperti itu sering menjadi tidak efektif karena bisa mendorong terjadinya supervisi yang otoriter.
- 9) Jaringan komunikasi informal lebih efisien dan lebih terbuka daripada jaringan komunikasi formal.
- 10) Struktur informal lebih penting daripada struktur formal, sebagaimana pemimpin informal lebih berfungsi daripada pemimpin formal; para karyawan menggunakan informal organisasi untuk melindungi mereka dari keputusan manajemen yang semaunya (*arbitrary*).

Pendekatan hubungan antarmanusia ini merupakan pendekatan yang populer terhadap manajemen selama beberapa tahun. Pendekatan hubungan antarmanusia ini membawa dampak pada organisasi. Dampak yang paling menonjol adalah munculnya istilah-istilah seperti administrasi demokratis, supervisi demokratis, pembuatan keputusan demokratis, dan pembelajaran demokratis.

c. Pendekatan Perilaku Organisasi

Selama tahun 1950-an, suatu transisi terjadi di dalam pendekatan hubungan antarmanusia. Para ahli manajemen mulai melihat bahwa produktivitas pekerja dan keberhasilan organisasi tidak hanya didasarkan pada sekadar kepuasan ekonomi atau kebutuhan sosial. Revisi pendekatan dari hubungan antarmanusia ini dikenal dengan istilah pendekatan perilaku organi-

sasi (*organizational behavior approach*). Pendekatan ini melihat bahwa perilaku individu di dalam organisasi jauh lebih kompleks dibandingkan dengan apa yang dilihat oleh para pencetus pendekatan hubungan antarmanusia. Pendekatan hubungan antarmanusia terlalu menyederhanakan perilaku individu dalam organisasi. Bidang perilaku organisasi mempunyai dasar interdisiplin ilmu, yaitu psikologi, sosiologi, antropologi, ekonomi, dan kedokteran. Dari hasil studi yang dilakukan, pendekatan ini berasumsi bahwa efektivitas pegawai dapat ditingkatkan melalui suatu pemahaman yang baik tentang proses individu yang kompleks, proses kelompok, dan proses organisasi.

Selama tahun 1960-an, pendekatan perilaku organisasi ini sangat memengaruhi bidang manajemen. Tokoh pertama dalam pendekatan perilaku organisasi ini adalah:

- 1) McGregor dengan teorinya yang dikenal yaitu Teori "X" dan Teori "Y" tentang perilaku manusia. Menurut McGregor, pada Teori X, manajer melihat para karyawan sebagai orang-orang yang malas dan tidak bertanggung jawab. Dalam melaksanakan pekerjaan, mereka memerlukan pengawasan secara terus-menerus, dan juga memerlukan eksternal motivasi untuk mencapai tujuan organisasi. Adapun Teori Y, menurut McGregor, manajer melihat para karyawan sebagai orang-orang yang mau bekerja, bertanggung jawab, punya inisiatif, dan dapat mengontrol dirinya sendiri. Orang-orang ini tidak memerlukan pengawasan yang ketat dan eksternal motivasi dalam bekerja.
- 2) Chris Argyris. Ia merekomendasikan otonomi yang lebih luas dan pekerjaan yang lebih baik bagi para pekerja.
- 3) Rensis Likert, yang menekankan nilai partisipasi dalam manajemen.

Selama beberapa tahun, pendekatan perilaku organisasi ini sangat populer dan secara konsisten menekankan pada pengorganisasian sumber daya manusia untuk mencapai tujuan

individu dan tujuan organisasi. Sama seperti pendekatan yang lainnya, pendekatan perilaku organisasi ini juga memiliki keterbatasan. Keterbatasannya yang paling menonjol adalah pengabaianya terhadap faktor-faktor situasional seperti faktor lingkungan dan teknologi organisasi.

d. Pendekatan Terintegrasi

Pendekatan terintegrasi muncul sebagai reaksi terhadap pandangan pendekatan klasik, hubungan antarmanusia, dan perilaku organisasi yang berasumsi bahwa perilaku individu dalam organisasi adalah terisolasi dari pengaruh eksternal. Kenyataannya, faktor-faktor eksternal seperti persaingan, sumber daya, dan tekanan politik sangat berpengaruh terhadap cara kerja di dalam organisasi. Pendekatan terintegrasi melihat organisasi sebagai suatu sistem yang terbuka, yang tidak hanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan; tetapi juga sangat tergantung pada kondisi lingkungan (Lawrence & Lorsch, 1967).

Organisasi mendapatkan masukan (input) dari lingkungan, yang kemudian memprosesnya atau mentransformasikannya, dan yang pada akhirnya menghasilkan keluaran (output). Sebagai contoh, sosial sistem yang mendapatkan masukan seperti guru-guru atau karyawan, murid-murid, biaya, dan sumber daya lainnya dari lingkungan; yang kemudian variabel-variabel input ini melakukan proses transformasi untuk menghasilkan murid-murid yang cerdas dan berpendidikan.

Pendekatan klasik di dalam organisasi mengabaikan pengaruh kebutuhan individu dan interaksi sosial; sedangkan pendekatan hubungan antarmanusia dan perilaku organisasi mengabaikan struktur formal dalam organisasi; maka kedua pendekatan ini mempunyai keterbatasan dan tidak lengkap. Menurut pendekatan terintegrasi, aspek formal dan informal, serta aspek struktur dan orang-orang adalah sangat penting di dalam memahami organisasi. Oleh karena itu, pendekatan terintegrasi mencoba memfusiikan pendekatan-pendekatan klasik,

humanistik, dan perilaku organisasi, dan menambah proposisi-proposisi lain yang ditarik dari psikologi, sosiologi, ilmu politik, dan ilmu ekonomi. Tokoh dari pendekatan terintegrasi ini adalah Chester I. Barnard dan Herbert Simon.

Chester I. Barnard (1938) memberikan banyak kontribusi terhadap pendekatan terintegrasi dari hasil analisisnya tentang kehidupan organisasional. Hasil analisisnya itu dituangkan dalam buku yang berjudul *Functions of the Executive* (1938). Buku ini memberikan suatu teori yang komprehensif tentang tingkah laku kerja sama dalam organisasi formal. Barnard merangkum kontribusi karyanya dalam konsep struktural dan konsep dinamik. Konsep struktural yang paling penting adalah:

- individual,
- sistem kooperatif,
- struktur formal organisasi,
- kompleksitas struktur formal organisasi, dan
- informal organisasi.

Adapun konsep dinamik organisasi adalah:

- kemauan bebas dari individu,
- kerja sama,
- komunikasi,
- *authority*,
- proses keputusan, dan
- ekuilibrium (keseimbangan) yang dinamik.

Herbert Simon (1947), dalam bukunya *Administrative Behavior* memperkaya hasil kerja Barnard dan menggunakan konsep ekuilibrium organisasi sebagai titik tolak bagi teorinya tentang motivasi kerja (*work motivation*). Menurut Simon, organisasi adalah suatu sistem pertukaran, di mana insentif ditukar dengan pekerjaan. Seorang karyawan akan menetap dalam suatu organisasi jika ia menerima insentif yang lebih besar daripada kontribusinya.

Meskipun organisasi menyediakan kerangka, informasi,

dan nilai-nilai untuk pembuatan keputusan yang rasional; namun menurut Simon, organisasi terbatas kemampuannya untuk mengumpulkan dan mengolah informasi, mencari alternatif-alternatif, dan memprediksi konsekuensi-konsekuensi dari alternatif yang dipilih. Akibatnya, organisasi lebih menggunakan pendekatan *satisficing* (kepuasan) daripada pendekatan rasional dalam pembuatan keputusan. Di samping itu, Simon mengatakan bahwa tidak ada manusia yang bisa betul-betul rasional, yang ada adalah rasional subjektivitas. Simon juga mengatakan bahwa tidak ada solusi yang paling memuaskan untuk setiap masalah. Namun demikian, ada beberapa solusi yang lebih memuaskan daripada solusi lainnya.

Formulasi teoretik lainnya dalam pendekatan terintegrasi adalah pandangan kontijensi. Pendekatan klasik, hubungan antarmanusia, dan perilaku organisasi dianggap sebagai pendekatan universal karena pendekatan-pendekatan tersebut berusaha mengidentifikasi "satu-satunya cara terbaik" untuk mengelola organisasi. Sebaliknya, pandangan kontijensi mengatakan bahwa teori universal tidak dapat diterapkan ke dalam seluruh organisasi karena setiap organisasi adalah unik. Pandangan kontijensi mengatakan bahwa perilaku manajerial yang sesuai untuk suatu situasi sangat tergantung pada situasi dan kondisi yang unik dari organisasi tersebut. Dengan kata lain, perilaku manajerial yang efektif dalam suatu situasi tidak selalu akan efektif pada situasi yang lainnya.

Pendekatan terintegrasi mempunyai kemampuan untuk mensintesis dengan menggabungkan pendekatan rasional, pendekatan humanistik, dan perilaku organisasi. Organisasi adalah kompleks dan dinamis. Organisasi mempunyai struktur formal untuk mencapai tujuan spesifik, tetapi organisasi juga terdiri dari orang-orang yang mempunyai kebutuhan, tujuan, minat, dan keyakinan yang bersifat individual, yang sering tidak sesuai dengan harapan-harapan organisasi. Oleh karena itu, organisasi mempunyai bentuk-bentuk yang direncanakan dan

yang tidak direncanakan, karakter yang rasional dan irasional, serta formal dan informal struktur. Di beberapa organisasi, rasional atau formalitas lebih mendominasi kehidupan organisasi tersebut; tetapi pada beberapa organisasi lainnya, informalitas lebih dominan. Pada semua organisasi, formalitas dan informalitas muncul dan saling melengkapi dalam suatu sistem yang terbuka pada lingkungannya. Integrasi dari berbagai pendekatan tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Kerangka Kerja Integratif dalam Pendekatan Manajemen

B. FUNGSI DAN PROSES MANAJEMEN

Manajemen akan lebih mudah dipahami dan dilakukan apabila diketahui fungsi yang melekat. Fungsi manajemen banyak ditawarkan para ahli seperti Henry Fayol, Luther Gullick, Terry, Massie, dan Griffin. Fungsi inilah yang secara bersama-sama membangun proses.

1. Fungsi Manajemen

Menurut Fayol (dalam Hoy & Miskel, 1987), tingkah laku administratif terdiri dari lima fungsi, yaitu:

- a. *To plan*: mempelajari masa depan dan membuat rencana-rencana kegiatan.
- b. *To organize*: menyusun struktur organisasi, menempatkan orang-orang dan membagi kerja sesuai dengan bidang tugasnya.
- c. *To command*: mengatur dan membuat staf melakukan pekerjaannya
- d. *To coordinate*: mempersatukan dan mengorelasikan semua aktivitas.
- e. *To control*: melihat agar segala sesuatu dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Luther Gullick kemudian memperluas fungsi manajer itu ke arah apa saja yang harus dikerjakan oleh seorang manajer. Ia mengemukakan tujuh hal yang harus dikerjakan oleh manajer, yang dikenal dengan singkatan POSDCoRB, yaitu:

- P = *planning*
- O = *organizing*
- S = *staffing*
- D = *directing*
- Co = *coordinating*
- R = *reporting*
- B = *budgeting*

Sementara Terry (1986) memeras kembali tingkah laku administratif (*administrative behavior*) manajer menjadi empat, yang dikenal dengan istilah POAC, yaitu:

- P = *planning* (perencanaan)
- O = *organizing* (pengorganisasian)
- A = *actuating* (penggerakan)
- C = *controlling* (pengawasan)

Massie (1987) mengemukakan tujuh fungsi dari manajemen, sebagai berikut:

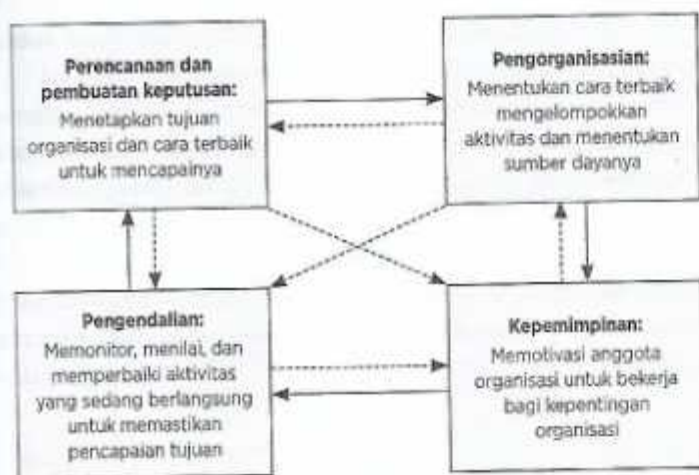
- a. *Decision making* (membuat keputusan), yaitu suatu proses pemilihan alternatif dari berbagai alternatif yang ada untuk menyelesaikan masalah agar tujuan tercapai.
- b. *Organizing* (pengorganisasian), yaitu suatu proses di mana struktur organisasi dan pembagian pekerjaan dilakukan.
- c. *Staffing* (penempatan pegawai), yaitu suatu proses di mana manajer memilih, melatih, mempromosikan, dan menghentikan bawahan.
- d. *Planning* (perencanaan), yaitu suatu proses di mana manajer mengantisipasi masa depan dan mencari alternatif-alternatif kegiatan atau aksi.
- e. *Controlling* (pengawasan), yaitu suatu proses kegiatan yang mengukur pelaksanaan kegiatan yang sedang berlangsung, dan mengarahkannya pada pencapaian tujuan.
- f. *Communicating* (mengomunikasikan), yaitu suatu proses di mana ide-ide ditransmisikan ke yang lain dengan tujuan untuk mencapai efektivitas kegiatan.
- g. *Directing* atau *leadership* (kepemimpinan), yaitu suatu proses pemberian bimbingan atau arahan oleh manajer kepada bawahan dalam melaksanakan pekerjaannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Supervisi merupakan salah satu aspek dari fungsi ini.

Adapun Griffin (2002) mengemukakan empat fungsi, yaitu:

- a. *Planning and decision making* (perencanaan dan pembuatan keputusan).
- b. *Organizing* (pengorganisasian).
- c. *Leadership* (kepemimpinan).
- d. *Controlling* (pengendalian).

Meskipun banyak rumusan yang dikemukakan oleh para ahli tentang fungsi manajemen, namun penting diingat bahwa fungsi manajemen biasanya tidak terjadi dalam suatu cara yang

rapi dan teratur, langkah demi langkah. Seorang manajer, misalnya, tidak membuat perencanaan pada hari Senin, memutuskan pada hari Selasa, mengorganisasikan pada hari Rabu, memimpin hari Kamis, dan mengendalikan hari Jumat. Secara logika, aktivitas-aktivitas tersebut memang berurutan. Akan tetapi, pada kenyataannya seorang manajer setiap saat bisa saja terlibat dalam berbagai kegiatan secara bersamaan, dan juga sering kali berganti aktivitas secara tidak terduga. Griffin (2002) mengilustrasikannya seperti pada Gambar 3.



Gambar 3. Proses Manajemen

Keterangan: —→ Cara menunjukkan bagaimana fungsi manajemen dilaksanakan
 ---→ Menunjukkan kenyataan yang sebenarnya dari manajemen

2. Proses Manajemen

Sebagaimana telah dikemukakan di atas bahwa untuk memahami proses manajemen terlebih dahulu kita harus memahami tentang fungsi dasar manajemen, karena fungsi dasar tersebut yang secara bersama-sama membangun proses manajemen. Jadi, fungsi dasar manajemen tersebut adalah dasar bagi kegiatan atau proses manajerial pada semua level, baik level

Tabel 3. Fungsi Manajemen Menurut Para Ahli

Fayol	<ul style="list-style-type: none"> • <i>To plan</i> • <i>To organize</i> • <i>To command</i> • <i>To coordinate</i> • <i>To control</i>
Gullick	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Planning</i> • <i>Organizing</i> • <i>Staffing</i> • <i>Directing</i> • <i>Coordinating</i> • <i>Reporting</i> • <i>Budgeting</i>
Terry	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Planning</i> • <i>Organizing</i> • <i>Actuating</i> • <i>Controlling</i>
Messie	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Decision making</i> • <i>Organizing</i> • <i>Staffing</i> • <i>Planning</i> • <i>Controlling</i> • <i>Communicating</i> • <i>Directing/leadership</i>
Griffin	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Planning and decision making</i> • <i>Organizing</i> • <i>Leadership</i> • <i>controlling</i>

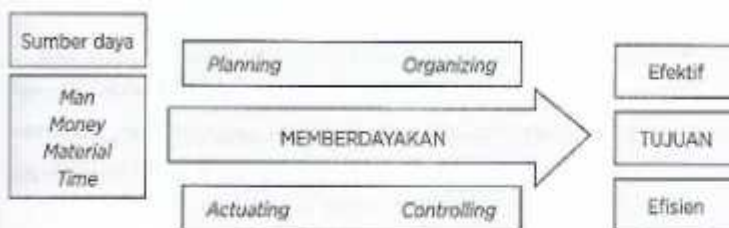
yang bawah (*lower management*) sampai pada level yang paling tinggi (*top management*), dan pada semua organisasi, termasuk organisasi pendidikan.

Atas dasar beberapa definisi tersebut tampaklah perbedaan pandangan para pakar dalam memilih unsur-unsur apa yang perlu menunjang penyelesaian suatu pekerjaan atau masalah yang sedang dihadapi. Sampai sekarang pengertian manajemen sering dikaitkan dengan organisasi, tujuan organisasi, kerja sama dengan orang lain, serta dapat dicapai secara efisien dan efektif. Namun dalam kenyataan sehari-hari ada kemungkinan pekerjaan itu dilakukan oleh seseorang dan bisa pula tanpa ba-

nyak bantuan dari orang lain. Akhir-akhir ini faktor teknologi dan informasi sangat banyak menentukan keberhasilan manajemen, artinya dengan memperoleh informasi yang relevan, maka kita dapat memecahkan suatu masalah atau menyelesaikan suatu pekerjaan. Oleh sebab itu penulis mengemukakan definisi yang bisa menyangkut organisasi dan bisa pula pekerjaan yang dihadapi seseorang.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah usaha-usaha memanfaatkan atau memberdayakan sumber daya (*resources*) yang tersedia baik bersifat fisik dan non-fisik untuk mencapai tujuan lembaga maupun organisasi.

Dari definisi manajemen di atas terlihat ada tiga unsur yang sangat esensial. *Pertama*, sumber daya yang harus diberdayakan (*empowering*) secara maksimal, yaitu manusia (*man*), uang (*money*), peralatan (*material*), pendekatan atau metode, dan pasar. *Kedua*, pemanfaatan atau pemberdayaan, di sinilah fungsi manajemen itu dituntut bagaimana agar seluruh sumber daya yang tersedia difungsikan dan diberdayakan maksimal melalui perencanaan, pengorganisasian, penganggaran, pelaksanaan, dan pengontrolan. *Ketiga* adalah tujuan lembaga atau organisasi.

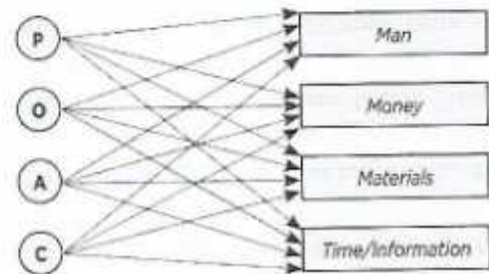


Gambar 4. Proses Manajemen Berdasarkan Tujuan

Antara tujuan (*ketiga*) dan sumber daya yang tersedia (*pertama*) adakalanya berubah posisi di dalam konsep berpikir atau saling melengkapi. Jika suatu lembaga ingin mencapai tujuan tertentu maka dibalik itu akan segera menganalisis apa sumber daya yang dibutuhkan. Artinya, tujuan dahulu baru sumber daya.

Sebaliknya, jika melihat sumber daya yang melimpah maka ini merupakan potensi yang harus diberdayakan maka tujuan atau sasaran akan muncul.

Jika keempat fungsi manajemen dikaitkan dengan sumber daya yang tersedia, maka konsepnya akan terlihat seperti skema di bawah ini, di mana setiap elemen sumber daya (*man, money, material, dan time, information*) dikaitkan dengan seluruh fungsi manajemen yang ada, yakni POAC.



Gambar 5.
Hubungan Fungsi dan Sumber Daya dalam Proses Manajemen

Apabila dianalisis pengertian tentang administrasi tersebut, maka ada tiga aspek penting, yaitu:

- Adanya tujuan yang ingin dicapai, yaitu tujuan organisasi.
- Adanya proses untuk mencapai tujuan tersebut, yaitu direncanakan (*planning*), diorganisasikan (*organizing*), dilaksanakan (*actuating*), dan diawasi dengan baik (*controlling*).
- Adanya aktivitas-aktivitas yang dilakukan dengan menggunakan pendekatan-pendekatan, teknik-teknik, dan berbagai sumber daya yang ada (manusia, dana, peralatan, dan perlengkapan atau sarana, serta informasi) untuk mencapai tujuan tersebut dengan efektif dan efisien.

Dari gambar di atas terlihat bahwa penghimpunan sumber daya manusia, uang, peralatan, dan waktu apabila difungsikan dengan baik maka ini adalah cara yang paling efektif dalam men-

capai tujuan. Maka, manajemen merupakan upaya memadukan sumber daya serta memberdayakanya untuk mencapai tujuan.

Empat fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pelaksanaan, pengorganisasian dan kontrol, merupakan fungsi utama manajemen dan ini dianggap aliran manajemen tradisional. Kemudian manajemen modern menuntut adanya unsur behaviorisme yang berfungsi untuk menggugah semangat kemanusiaan yang dimasukkan dalam konteks pemimpin dan pengikut unsur kemanusiaan dimaksud, yaitu motivasi, kepemimpinan, perlakuan pada staf.

Aliran manajemen tradisional yang hanya merencanakan, melaksanakan dan mengontrol merupakan fungsi manajemen yang sangat sederhana dan cenderung kurang efektif dalam pencapaian tujuan, tetapi dengan menambah unsur teori behaviorisme seperti bagaimana memimpin dan mempertimbangkan pengikut akan membentuk suasana yang lebih menarik. Di samping pendekatan behaviorisme, fungsi manajemen dalam pascamodern menghendaki adanya unsur spiritualisme. Ini sejalan dengan pendapat Steven Copy (1990) bahwa ada empat kebutuhan dasar manusia, yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan psikologis, kebutuhan sosial dan kebutuhan spiritual.

C. PERENCANAAN

Perencanaan adalah fungsi manajerial pertama yang harus diperhatikan oleh organisasi.

1. Pengertian Perencanaan

Perencanaan secara umum dapat diartikan sebagai proses penyusunan tujuan dan sasaran organisasi serta penyusunan peta kerja dan cara-cara kerja dalam mencapai tujuan dan sasaran. Jika sebuah rencana telah tersusun, maka proses pengorganisasian menjadi sangat penting dan inilah kaitan yang sangat erat dengan manajemen.

Roger (1972) menjelaskan, perencanaan adalah proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dan menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu seefisien dan seefektif mungkin. Dalam setiap perencanaan selalu terdapat tiga kegiatan yang meskipun dapat dibedakan, tetapi tidak dapat dipisahkan antara satu dan yang lainnya dalam proses perencanaan.

Mondy dan Premeaux (1995: 138) menjelaskan, "*Planning is the process of determining in advance what should be accomplished and how it should be realized.*" Maksudnya, perencanaan adalah proses penentuan untuk waktu yang akan datang, apa yang harus diselesaikan dan bagaimana hal itu dicapai. Namun perencanaan perlu dilengkapi dengan di mana (tempat), bila-mana (waktu) oleh siapa (tenaga) dan bagaimana cara-caranya (Prajudi (1982).

Perencanaan adalah proses manajerial yang mencakup susunan dan serangkaian langkah untuk maksud mencapai beberapa tujuan, perencanaan merupakan keputusan yang harus dilaksanakan. Perencanaan dibagi ke dalam empat unsur. *Pertama*, perencanaan adalah proses. Sebagai suatu proses perencanaan adalah kegiatan yang bergerak maju dari satu titik ke titik berikutnya sesuai dengan urutannya. Perencanaan suatu konsep kegiatan yang orientik, dan statis, fleksibel, dan dinamik. *Kedua*, perencanaan berisikan serangkaian langkah. Serangkaian langkah ini ditunjukkan oleh metode ilmiah, metode kreatif, atau pendekatan pemecahan masalah. *Ketiga*, perencanaan dibuat untuk suatu maksud. Serentetan atau serangkaian dari kegiatan mempunyai bermacam-macam sasaran atau tujuan, Biasanya sasaran atau tujuan dari suatu perencanaan adalah tujuan dari rencana tersebut. *Keempat*, perencanaan berisikan kegiatan jasmani dan rohani. Walaupun biasanya perencanaan adalah inisiatif benda dan alam, pada umumnya langkah awal dalam proses perencanaan adalah membentuk jasmani dan konseptual.

Sebagaimana dijelaskan bahwa perencanaan merupakan

fungsi yang pertama manajemen yang perlu diperhatikan, karena kesalahan menyusun rencana akan berakibat beruntun pada fungsi atau langkah-langkah berikutnya. Secara ideal akan lebih baik, kalau sebelum rencana disusun, terlebih dahulu dilakukan penilaian (evaluasi) terhadap berbagai kegiatan yang pernah dilakukan. Dari penilaian tersebut akan diperoleh data dan informasi yang kelak menjadi masukan dalam menyusun rencana. Jika suatu rencana disusun tanpa data dan informasi yang mendukungnya, hal itu berarti kita menyusun rencana yang kasar, sehingga dalam pelaksanaannya nanti akan banyak mengalami hambatan. Walaupun begitu, adanya suatu rencana yang kasar jauh lebih baik daripada tanpa rencana sama sekali jika kita melakukan berbagai kegiatan. Hasil kegiatan demikian bisa saja macam-macam dan bisa pula tidak sesuai dengan yang kita harapkan sebelumnya.

Merencanakan pada dasarnya menentukan kegiatan yang hendak dilakukan pada masa depan. Kegiatan ini dimaksudkan untuk mengatur berbagai sumber daya agar hasil yang dicapai sesuai dengan yang diharapkan.

Perencanaan juga bersifat dinamis, karena sewaktu-waktu perlu dilakukan perbaikan dan penyesuaian dengan keadaan yang dihadapi. Oleh sebab itu, rencana yang telah disusun tidaklah berharga mati, tetapi fleksibel. Perencanaan bagi setiap organisasi perusahaan, pemerintahan, rumah sakit, dan lain-lain, menduduki peranan yang penting, karena ia menuntut tiap orang, tiap kelompok, dan manajer dapat bekerja sesuai dengan rencana itu dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Perencanaan juga mempersiapkan arah kegiatan, mengurangi penyimpangan, dan perubahan yang diperlukan, meningkatkan produktivitas, memungkinkan manajer mengorganisasikan, memimpin dan mengontrol kegiatan yang mengarah pencapaian tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Perlunya suatu rencana sangat dirasakan oleh semua tingkat manajer, terutama bagi manajer tingkat tinggi.

Roger (1975) menjelaskan, bahwa perencanaan itu dimulai dengan mengidentifikasi kebutuhan. Kebutuhan ditetapkan dengan sifat terukur antara hasil yang dibutuhkan atau terukur dengan rencana yang dibuat. Penilaian kebutuhan memberikan data untuk identifikasi dan batasan kebutuhan serta menjadi prioritas utama dalam pembahasan. Kebutuhan, ketika telah dibuat akan memberikan informasi dasar untuk mendesain tujuan serta menjamin atas hasil yang lebih sesuai.

Perencanaan adalah proyeksi atas apa yang ditetapkan untuk reaksi tujuan valid dan bernilai. Termasuk unsur:

- a. Mengidentifikasi dan mencatat kebutuhan.
- b. Memilih kebutuhan yang tercatat menjadi prioritas aksi.
- c. Spesifikasi terperinci atas hasil atau ketetapan yang dicapai untuk setiap kebutuhan terpilih.
- d. Identifikasi kebutuhan untuk menemukan kebutuhan terpilih, termasuk spesifikasi batasan kebutuhan dengan pemecahan masalah.
- e. Sekuensi hasil yang dibutuhkan untuk menemukan kebutuhan teridentifikasi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa perencanaan adalah proses penentuan kegiatan, program, strategi, dan waktu untuk mencapai tujuan yang akan datang. Penentuan dan identifikasi strategi alternatif memungkinkan juga penentuan akan alat kebutuhan, termasuk daftar keuntungan dan kerugian dari setiap strategi dan alat yang ditentukan. Oleh sebab itu, perencanaan membutuhkan banyak informasi dan data sehingga dapat dipertimbangkan tingkat efektivitas setiap hal yang ditentukan.

2. Pentingnya Perencanaan

Perencanaan merupakan aktivitas yang sangat penting yang membantu mempertahankan efektivitas manajerial. Dengan tujuan dan perencanaan kegiatan yang jelas, manajer mempunyai pedoman untuk aktivitas-aktivitas di masa depan, serta dapat

mengalokasikan waktu dan sumber daya yang ada yang mereka miliki dengan baik.

Semua organisasi melaksanakan aktivitas perencanaan. Organisasi pendidikan juga melakukan aktivitas perencanaan. Tujuan pendidikan sebagai hasil dari pembuatan keputusan, serta rencana kegiatan yang disusun untuk mencapai tujuan tersebut, dapat dijadikan pedoman bagi kepala, guru, dan personel lainnya dalam melaksanakan aktivitas sehari-hari dan aktivitas untuk masa mendatang. Di samping itu, dengan perencanaan kegiatan yang tersusun dengan jelas memungkinkan para manajer, dalam hal ini kepala dan wakil-wakilnya, dapat mengalokasikan waktu dan sumber daya yang dimiliki sehingga penyelenggaraan kegiatan dapat terlaksana dengan baik dan lancar, yang pada akhirnya tujuan yang telah dirumuskan dapat dicapai.

3. Proses Perencanaan

Sebagaimana dijelaskan sebelumnya bahwa perencanaan pada dasarnya menentukan kegiatan strategis yang hendak dilakukan pada masa depan. Kegiatan ini dimaksudkan untuk mengatur berbagai sumber daya agar hasil yang dicapai sesuai dengan yang diharapkan. Perencanaan merupakan tindakan menetapkan terlebih dahulu apa yang akan dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, apa harus dikerjakan dan siapa yang mengerjakannya. Perencanaan sering juga disebut jembatan yang menghubungkan kesenjangan atau jurang antara keadaan masa kini dan keadaan yang diharapkan terjadi pada masa yang akan datang. Untuk menghubungkan kesenjangan masa kini dan harapan masa yang akan datang dibutuhkan langkah-langkah sebagai acuan program maupun kegiatan yang harus dilakukan.

Terkait dengan langkah ini, Roger A. Kaufman (1975) menjelaskan bahwa perencanaan dimulai dengan identifikasi kebutuhan. Kebutuhan pendidikan ditetapkan sebagai diskrepansi

terukur antara hasil yang dibutuhkan atau diukur. Penilaian kebutuhan memberikan data untuk identifikasi dan batasan kebutuhan prioritas tinggi dibutuhkan dalam pembahasan. Kebutuhan, ketika dicatat, memberikan informasi dasar untuk merancang tujuan menjamin kita atas produk pendidikan yang relevan. Apakah itu perencanaan? Rencana proyeksi atas apa yang ditetapkan untuk reaksi tujuan valid dan bernilai. Dan jika diurutkan langkah tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Identifikasi dan mencatat kebutuhan.
- b. Memilih kebutuhan yang tercatat dari prioritas aksi.
- c. Spesifikasi terperinci atas hasil atau ketetapan yang dicapai untuk setiap kebutuhan terpilih.
- d. Identifikasi kebutuhan untuk menemukan kebutuhan terpilih, termasuk spesifikasi batasan kebutuhan dengan pemecahan masalah.
- e. Sekuensi hasil yang dibutuhkan untuk menemukan kebutuhan teridentifikasi.

Identifikasi strategi alternatif yang memungkinkan dan alat untuk menetapkan kebutuhan menemukan setiap kebutuhan, termasuk daftar keuntungan dan kerugian setiap strategi dan alat.

Andrew F. Sikula (1973) menjelaskan, perencanaan adalah proses manajerial yang mencakup susunan dan serangkaian langkah-langkah untuk maksud mencapai beberapa tujuan. Perencanaan merupakan keputusan yang harus dilaksanakan. Perencanaan dibagi ke dalam empat unsur, *Pertama*, perencanaan adalah proses. Sebagai suatu proses perencanaan adalah kegiatan yang bergerak maju dari satu titik ke titik berikutnya sesuai dengan urutannya. Perencanaan suatu konsep kegiatan yang orientik, statis, fleksibel, dan dinamik. *Kedua*, perencanaan berisikan serangkaian langkah. Serangkaian langkah ini ditunjukkan oleh metode ilmiah, metode kreatif, atau pendekatan pemecahan masalah. *Ketiga*, perencanaan dibuat untuk suatu

maksud. Serentetan atau serangkaian dari kegiatan mempunyai bermacam-macam sasaran atau tujuan. Biasanya sasaran atau tujuan dari suatu perencanaan adalah tujuan dari rencana tersebut. *Keempat*, perencanaan berisikan kegiatan jasmani dan rohani. Walaupun biasanya perencanaan adalah inisiatif benda dan alam, pada umumnya langkah awal dalam proses perencanaan adalah membentuk jasmani dan konseptual.

Dari dua pendapat di atas disimpulkan bahwa perencanaan pendidikan dapat dilakukan melalui 10 langkah, yaitu:

- a. Melakukan analisis terhadap lingkungan strategis.
- b. Mengumpulkan dan memaparkan data.
- c. Mendefinisikan masalah.
- d. Mengonfrontasi dengan visi dan misi.
- e. Mengonseptualisasikan desain dengan memahami kesenjangan.
- f. Memformulasi rencana strategis dan rencana operasional.
- g. Alokasikan sumber daya.
- h. Implementasikan.
- i. Evaluasi rencana.
- j. Umpan balik atau rekomendasi.

Namun kesepuluh langkah perencanaan di atas diarahkan oleh empat pertanyaan mendasar: (1) di mana kita sekarang; (2) ke mana kita akan pergi; (3) bagaimana cara mencapainya; serta (4) apakah kita sudah sampai di sana. Keterkaitan empat komponen itu akan dijelaskan berikut ini (Yahya, 2013).

- a. **Di mana kita sekarang**, adalah pertanyaan yang membutuhkan jawaban akan kondisi riil lembaga pendidikan dengan segala persoalannya, yang memuat apa yang terjadi pada lingkungan pendidikan, apa yang diinginkan, serta apa kebutuhan pendidikan yang dianalisis melalui lingkungan eksternal maupun lingkungan internal. Analisis ini disempurnakan dengan data sebagai suatu proses reduksi akan fenomena yang terjadi pada lingkungan maupun se-

bagai simpulan harapan dan kebutuhan. Data yang akurat sebagai gambaran fenomena yang terjadi maupun harapan ke depan dapat direduksi lagi menjadi sebuah definisi masalah atau pertanyaan yang membutuhkan jawaban. Hal ini merupakan *gambaran keadaan saat ini*.

- b. **Ke mana kita pergi**, merupakan arah perencanaan yang harus dicapai yang dijabarkan (dielaborasi) dari misi dan visi lembaga. Selain acuannya visi dan misi lembaga arah perencanaan dapat dilakukan atas kebutuhan dan tuntutan mendesak atau gabungan keduanya yakni harapan visi, misi, serta tuntutan atau kebutuhan yang mendesak. Tujuan ini adalah suatu kondisi yang diinginkan, yaitu suatu perubahan atau perbaikan maupun pengembangan dari kondisi sebelumnya. Kondisi yang diharapkan ini di mana bisa diarahkan pada apa pilar yang dijadikan landasan pembangunan pendidikan, seperti perluasan akses, peningkatan mutu, maupun akuntabilitas dan pencitraan publik. Ketika telah menemukan arah atau tujuan perencanaan, sesungguhnya secara langsung maupun tidak di dalam pemikiran kita telah terbentuk suatu gambaran kegiatan, gambaran hasil dalam wujud konsep yang dikenal desain konseptual. Ini adalah situasi pendidikan yang diharapkan.
- c. **Bagaimana mencapainya**. Situasi pendidikan yang diharapkan adalah tujuan perencanaan yang akan dicapai, oleh sebab itu segera disusun strategi pencapaian program maupun pencapaian kegiatan. Strategi pencapaian harus sinkron dengan tujuan yang kita capai dengan memperhitungkan efisiensi dan efektivitas. Langkah-langkah pencapaian yang diformulasi tidak berdiri sendiri, tetapi telah memuat sumber daya yang dibutuhkan. Berapa anggaran yang diperlukan, siapa pelakunya, di mana tempatnya, dan berapa lama akan dilakukan.
- d. **Apakah sudah sampai di sana**. Untuk mengetahui apakah kita telah sampai pada tujuan yang kita buat dibutuhkan

evaluasi dan kontrol. Evaluasi perencanaan dilaksanakan pada proses yang sedang berjalan atau pada terminal tertentu untuk menandai berakhirnya siklus proses perencanaan pendidikan. Evaluasi pada dasarnya merupakan suatu aktivitas pengendalian yang memungkinkan intervensi yang positif. Evaluasi memeriksa arah yang diambil dan mengevaluasi hasil atau penyimpangannya dari perencanaan sebelumnya. Penilaian dan pengujian kuantitatif yang berdasarkan pengalaman masa lalu merupakan cara mengevaluasi berbagai tahap dalam proses perencanaan. Kemudian kontrol sangat dibutuhkan dalam setiap proses agar tidak terjadi penyimpangan terhadap arah dan tujuan yang ditentukan sampai pada batas akhir. Jika ternyata tidak ada masalah, maka perencanaan yang kita buat adalah tepat dan dapat direkomendasikan. Jika ternyata ada kendala, maka perencanaan kita perlu direvisi atau malah diganti dengan rencana baru.

Langkah perencanaan sebagaimana dijelaskan di atas merupakan siklus yang akan berhenti ketika dianggap sudah sempurna, dan untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 6.

D. PENGORGANISASIAN

1. Pengertian Organisasi

Pengorganisasian (*organizing*) adalah proses memilih dan memilah orang-orang (sumber daya manusia) serta mengalokasikan sumber daya yang lainnya untuk menunjang tugas orang-orang itu dalam rangka mencapai tujuan. Kegiatan ini mencakup penentuan bagaimana cara mengelompokkan berbagai aktivitas dan sumber daya, kemudian bagaimana menyusun atau mengkonfigurasi kelompok-kelompok tersebut ke dalam suatu struktur yang kuat yang dapat membawa organisasi ke arah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.



Gambar 6. Langkah Perencanaan

Sumber: Yahya, 2010

Dalam hal pengorganisasian ini, seorang manajer harus memahami elemen-elemen atau bagian-bagian dasar dalam struktur organisasi, dan tahu bagaimana cara terbaik menyusun elemen-elemen atau bagian-bagian tersebut menjadi suatu struktur yang efisien bagi organisasi.

2. Elemen Dasar Pengorganisasian

a. Perancangan pekerjaan (*job design*).

Merancang pekerjaan adalah kegiatan menentukan tanggung jawab individu yang berhubungan dengan pekerjaan. Merancang pekerjaan merupakan suatu landasan fundamental dalam pengorganisasian. Di dalam merancang pekerjaan ini, hal-hal yang perlu diperhatikan adalah tingkat spesialisasi pekerjaan yang diinginkan. Spesialisasi pekerjaan adalah tingkat di mana keseluruhan tugas di dalam organisasi dipecah dan dibagi menjadi bagian-bagian komponen yang lebih kecil.

1) *Keuntungan dari spesialisasi.*

- Pekerja yang melaksanakan tugas kecil dan sederhana akan menjadi lebih pandai dalam tugas tersebut.
- Waktu perpindahan antartugas akan menurun. Jika karyawan melakukan beberapa tugas yang berbeda, waktu akan hilang ketika mereka berhenti melakukan tugas pertama dan memulai tugas berikutnya.
- Semakin sempit definisi suatu pekerjaan, semakin mudah mengembangkan peralatan khusus untuk membantu pekerjaan tersebut.
- Jika orang yang melaksanakan tugas yang sangat terspesialisasi tidak hadir atau mengundurkan diri, maka pimpinan mampu melatih orang baru dengan biaya yang relatif lebih rendah.

2) *Keterbatasan spesialisasi:*

- Pekerja bisa menjadi bosan.
- Kurang tantangan.
- Dapat meningkatkan tingkat ketidakhadiran karyawan yang akan berdampak pada kualitas pekerjaan.

3) *Alternatif spesialisasi:*

- Rotasi pekerjaan.
- Perluasan pekerjaan.
- Pengayaan pekerjaan (*job enrichment*), yaitu peningkatan pekerjaan baik dari jumlah tugas yang dilakukan pekerja maupun pengawasan yang dilakukan pekerja terhadap pekerjaannya.
- Pendekatan karakteristik pekerjaan.
- Tim kerja.

b. **Pengelompokan pekerjaan (departementalisasi).**

Departementalisasi adalah suatu proses pengelompokan pekerjaan menurut pengaturan yang logis. Ada beberapa hal yang dapat dijadikan dasar dalam pengelompokan pekerjaan, yaitu kesamaan aktivitas (fungsi), produk yang dihasilkan, kelompok konsumen yang dilayani, dan lokasi.

c. **Penciptaan hubungan pelaporan antarposisi.**

Dalam hal ini manajer harus menentukan siapa melapor kepada siapa. Hal yang perlu diperhatikan di dalam penciptaan hubungan pelaporan ini adalah penentuan rentang/rantai komando yang sesuai agar organisasi bisa efisien.

Faktor-faktor yang perlu diperhatikan di dalam menentukan rantai komando, yaitu:

- Kompetensi supervisor dan bawahan (semakin tinggi kompetensi, potensi rentang semakin luas).
- Penyebaran bawahan secara fisik (semakin lebar penyebaran, potensi rentang semakin sempit).
- Tingkat pekerjaan manajer yang tidak berkaitan dengan pengawasan (semakin banyak pekerjaan yang tidak berkaitan dengan pengawasan, potensi rentang semakin sempit).
- Tingkat interaksi yang diperlukan (semakin sedikit interaksi yang diperlukan, potensi rentang semakin luas).
- Tingkat prosedur yang terstandarisasi (semakin banyak prosedur, potensi rentang semakin luas).
- Kemiripan tugas yang berada dalam pengawasan (semakin serupa tugas-tugas, potensi rentang semakin luas).
- Frekuensi masalah baru (semakin tinggi frekuensi, potensi rentang semakin luas).
- Preferensi supervisor dan bawahan.

d. **Pendistribusian otoritas atau pendelegasian otoritas.**

Otoritas atau kewenangan dari atasan (manajer) perlu didistribusikan atau didelegasikan kepada bawahannya agar manajer tersebut bisa menyelesaikan lebih banyak pekerjaan. Pendelegasian adalah proses pelimpahan sebagian beban kerja total seorang manajer kepada orang lain. Alasan utama pendelegasian ini adalah untuk membuat manajer menjadi mampu menyelesaikan lebih banyak pekerjaan.

1) *Proses pendelegasian:*

- Memberikan tanggung jawab kepada bawahan.

- Memberikan otoritas.
- Menciptakan akuntabilitas.

2) *Masalah dalam pendelegasian:*

- Banyak manajer yang tidak bisa mengorganisasikan pekerjaan sehingga tidak dapat merencanakan pekerjaan yang akan dilakukan dan yang pada akhirnya tidak dapat mendelegasikan pekerjaan.
- Beberapa manajer takut bawahan akan bisa melakukan pekerjaan dengan sangat baik sehingga menjadi ancaman bagi kedudukan mereka sendiri.
- Manajer mungkin tidak memercayai bawahan bisa melakukan pekerjaan dengan baik.
- Beberapa bawahan juga enggan menerima pendelegasian karena takut salah, atau menganggap tidak akan ada penghargaan, dan juga tidak mau menanggung risiko.

e. **Desentralisasi dan sentralisasi.**

Seperti otoritas yang dapat didelegasikan dari satu individu kepada individu lain, organisasi juga mengembangkan pola otoritas di berbagai posisi dan departemen. Desentralisasi adalah proses yang secara sistematis mendelegasikan kekuasaan dan otoritas kepada manajer tingkat menengah dan manajer tingkat bawah di seluruh organisasi. Adapun sentralisasi adalah proses yang secara sistematis mempertahankan kekuasaan dan otoritas di tangan top manajer atau manajer puncak. Pada organisasi yang terdesentralisasi, kekuasaan pembuatan keputusan dan otoritas didelegasikan sejauh mungkin dalam rantai komando. Sebaliknya, pada organisasi yang tersentralisasi, kekuasaan membuat keputusan dan otoritas dipertahankan pada tingkat manajemen yang lebih tinggi. Satu hal yang perlu diingat bahwa desentralisasi dan sentralisasi ini berada pada satu garis kontinum di mana desentralisasi dan sentralisasi menempati ujung-ujung dari garis kontinum tersebut. Di dalam

praktiknya, tidak ada organisasi yang 100 persen sentralisasi atau 100 persen desentralisasi.

f. **Pengkoordinasian aktivitas.**

Spesialis pekerjaan dan departementalisasi adalah pengelompokan pekerjaan menjadi unit-unit kecil dan kemudian menggabungkan pekerjaan tersebut ke dalam departemen-departemen. Agar masing-masing departemen tidak berjalan sendiri-sendiri, aktivitas setiap departemen perlu dihubungkan dengan suatu sistem agar aktivitas setiap departemen tetap terfokus pada pencapaian tujuan organisasi. Fokus ini akan bisa dicapai melalui koordinasi, yaitu proses menghubungkan aktivitas dari berbagai departemen di dalam organisasi.

1) *Perlunya koordinasi.*

Koordinasi ini perlu dilakukan karena departemen dan kelompok kerja saling keterkaitan dan saling bergantung satu sama lain untuk berbagai informasi dan sumber daya dalam melaksanakan aktivitas. Semakin besar ketergantungan antardepartemen, semakin banyak koordinasi perlu dilakukan organisasi agar departemen mampu berkinerja dengan efektif dan efisien.

2) *Teknik koordinasi.*

- Hierarki manajerial. Organisasi yang mempunyai hierarki untuk mencapai koordinasi menempatkan seseorang untuk memimpin departemen atau unit yang saling bergantung.
- Aturan dan prosedural. Aktivitas koordinasi rutin bisa ditangani melalui aturan dan prosedur standar.
- Peran penghubung. Perlu diangkat seorang manajer yang berperan sebagai penghubung untuk mengkoordinasikan unit-unit yang saling bergantung. Individu ini mungkin tidak mempunyai otoritas formal atas kelompok tetapi hanya memfasilitasi arus informasi antar-unit.

- Satuan tugas. Suatu satuan tugas mungkin diciptakan ketika kebutuhan akan koordinasi sangat mendesak, seorang penghubung tidak memadai. Satuan tugas dapat dibentuk dengan menarik seorang perwakilan dari masing-masing departemen atau kelompok. Dengan cara ini fungsi koordinasi menyebar pada beberapa individu, dan masing-masing mempunyai informasi khusus tentang kelompok yang terlibat.
- Integrasi departemen. Integrasi departemen ini hampir sama dengan satuan tugas tetapi sifatnya lebih permanen. Anggota dari integrasi departemen adalah orang-orang dari unit yang memerlukan koordinasi.

3. Prinsip Pengorganisasian

- a. Organisasi mempunyai tujuan yang jelas.
- b. Tujuan organisasi harus dipahami oleh seluruh anggota organisasi.
- c. Tujuan organisasi harus dapat diterima oleh setiap anggota organisasi.
- d. Adanya kesatuan arah dari berbagai bagian di dalam organisasi.
- e. Adanya kesatuan perintah.
- f. Adanya keseimbangan antara wewenang dengan tanggung jawab seseorang dalam melaksanakan tugasnya.
- g. Adanya pembagian tugas yang jelas.
- h. Struktur organisasi harus disusun sesederhana mungkin.
- i. Pola dasar organisasi harus relatif permanen.
- j. Adanya jaminan terhadap jabatan dalam organisasi.
- k. Adanya balas jasa yang setimpal yang diberikan kepada setiap anggota organisasi.
- l. Penempatan orang-orang hendaknya sesuai dengan kemampuannya.

4. Tipe Organisasi

a. Dilihat dari Fungsi Sosialnya

Menurut Katz dan Kahn (1966), semua organisasi memiliki fungsi tertentu dalam masyarakat. Oleh karena itu organisasi dapat diklasifikasikan menurut peranan *societal* (kemasyarakatan) yang esensial. Katz dan Kahn melihat ada empat fungsi organisasi dalam masyarakat, yaitu:

- 1) **Organisasi produktif.** Fungsi dari organisasi tipe ini adalah untuk menciptakan kekayaan, memproduksi barang, dan memberikan pelayanan. Misalnya, organisasi perusahaan, organisasi industri, dan organisasi pelayanan yang mengutamakan keuntungan.
- 2) **Organisasi manajerial atau politik.** Fungsi dari organisasi tipe ini adalah menentukan kebijakan, mengkoordinasi, serta mengontrol sumber dan institusi lainnya. Misalnya, organisasi pemerintah dan organisasi yang berhubungan dengan struktur politik.
- 3) **Organisasi *maintenance*.** Fungsi dari organisasi tipe ini adalah "memelihara" nilai-nilai, norma, dan budaya yang ada dalam masyarakat untuk menjadi ketertiban sosial. Misalnya, organisasi keagamaan.
- 4) **Organisasi *adaptive*.** Fungsi dari organisasi tipe ini untuk menciptakan pengetahuan, mengembangkan dan menguji teori-teori dalam batas-batas tertentu. Misalnya, institusi riset dan lembaga riset yang ada pada universitas.

b. Dilihat dari Siapa yang Diuntungkan

Berbeda dengan Katz & Kahn, Blau & Scott (1962) mengklasifikasikan organisasi atas dasar "siapa yang paling diuntungkan". Berdasarkan atas siapa yang paling diuntungkan ini, mereka mengelompokkan empat tipe organisasi, yaitu:

- 1) Organisasi yang memberikan keuntungan kepada anggotanya. Maksudnya adalah, orang-orang yang menjadi anggota

- atau partisipan organisasi ini yang akan memperoleh keuntungan. Misalnya, organisasi serikat buruh atau karyawan, organisasi profesi, klub, dan organisasi keagamaan.
- 2) Organisasi yang memberikan keuntungan kepada pemilik, manajer, dan *stockholders*. Organisasi ini dioperasikan secara efisien untuk mendapatkan keuntungan yang maksimum bagi para pemiliknya, para manajer, dan para pemegang saham. Contohnya, organisasi perusahaan.
 - 3) Organisasi yang memberikan keuntungan kepada masyarakat banyak. Organisasi ini ada untuk memberikan keuntungan yang sebesar-besarnya kepada masyarakat banyak. Misalnya organisasi ketentaraan dan kepolisian untuk memelihara keamanan, dan organisasi kebakaran untuk menjaga keselamatan dari kebakaran.
 - 4) Organisasi pelayanan yang memberikan keuntungan kepada orang-orang yang berhubungan langsung dengan organisasi tersebut. Contoh dari organisasi ini adalah rumah sakit, organisasi, dan lembaga bantuan hukum. Organisasi tipe ini harus benar-benar mengutamakan kepentingan atau keuntungan kepada orang-orang yang membutuhkan pelayanannya. Misalnya di sekolah, kepala sekolah dan guru harus mengutamakan kepentingan murid.

E. PENGAWASAN (CONTROLLING)

1. Pengertian Pengawasan

Pengawasan bisa didefinisikan sebagai suatu usaha sistematis oleh manajemen untuk membandingkan kinerja standar, rencana, atau tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu apakah telah sejalan dengan standar tersebut dan untuk mengambil tindakan penyembuhan yang diperlukan untuk melihat bahwa sumber daya manusia digunakan dengan seefektif dan seefisien mungkin di dalam mencapai tujuan.

George R. Terry (2006: 395) mengartikan pengawasan ada-

lah mendeterminasi apa yang telah dilaksanakan. Maksudnya mengevaluasi prestasi kerja dan jika perlu, menerapkan tindakan-tindakan korektif sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Robbin (dalam Sugandha, 1999: 150) menyatakan, pengawasan itu merupakan suatu aktivitas yang sangat mendasar, sehingga membutuhkan seorang manajer untuk menjalankan tugas dan pekerjaan organisasi.

Lebih lanjut menurut Komaruddin (1994: 104), "Pengawasan adalah berhubungan dengan perbandingan antara pelaksana aktual rencana, dan awal untuk langkah perbaikan terhadap penyimpangan dan rencana yang berarti."

Kertonegoro (1998: 163) menyatakan pengawasan itu adalah proses melalui manajer berusaha memperoleh keyakinan bahwa kegiatan yang dilakukan sesuai dengan perencanaannya.

Terry (dalam Sujamto, 1986: 17) menyatakan, pengawasan adalah untuk menentukan apa yang telah dicapai, mengadakan evaluasi atasannya, dan mengambil tindakan-tindakan korektif bila diperlukan untuk menjamin agar hasilnya sesuai dengan rencana.

Dale (dalam Winardi, 2000: 224) dikatakan bahwa pengawasan tidak hanya melihat sesuatu dengan saksama dan melaporkan hasil kegiatan mengawasi, tetapi juga mengandung arti memperbaiki dan meluruskannya sehingga mencapai tujuan yang sesuai dengan apa yang direncanakan.

Admosudirdjo (dalam Febriani, 2005: 11) mengatakan, bahwa pada pokoknya pengawasan adalah keseluruhan daripada kegiatan yang membandingkan atau mengukur apa yang sedang atau sudah dilaksanakan dengan kriteria, norma-norma, standar atau rencana-rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

Siagian (1990: 107) menyebutkan, bahwa yang dimaksud dengan pengawasan adalah proses pengamatan daripada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar supaya semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan

rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

Pengawasan menurut Mockler adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya organisasi digunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam tujuan-tujuan organisasi.

Kegiatan pengawasan pada dasarnya memiliki peran untuk membandingkan akan kondisi yang ada dengan kondisi yang seharusnya terjadi. Apabila dalam prosesnya terjadi penyimpangan/hambatan/penyelewengan dapat segera dilakukan tindakan koreksi. Untuk memperoleh hasil yang lebih efektif, pengawasan dilakukan bukan hanya pada akhir proses manajemen tetapi pada setiap tingkatan proses manajemen.

Kadarman (2001: 159) mengemukakan pendapatnya mengenai pengawasan, yaitu suatu upaya yang sistematis untuk menetapkan kinerja standar pada perencanaan untuk merancang sistem umpan balik informasi, untuk membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditentukan, untuk menetapkan apakah telah terjadi suatu penyimpangan tersebut, serta untuk mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya telah digunakan seefektif dan seefisien mungkin guna mencapai tujuan organisasi.

Pengawasan merupakan suatu aktivitas yang selalu mengupayakan agar kegiatan-kegiatan yang dilakukan dapat tercapai sebagaimana yang direncanakan (Arifin, 2004: 18). Jika suatu lembaga pendidikan atau, pada saat yang ditargetkan telah hampir habis sementara kegiatan yang direncanakan yang belum dilaksanakan, maka harus ada upaya-upaya untuk menyelesaikan tugas tersebut dari pimpinan lembaga atau kepala. Menurut Manullang (2008: 174), suatu sistem pengawasan yang efektif

harus dapat segera melaporkan penyimpangan-penyimpangan sehingga berdasarkan penyimpangan-penyimpangan itu dapat diambil tindakan untuk pelaksanaan selanjutnya agar pelaksanaan keseluruhan benar-benar dapat sesuai atau mendekati apa yang direncanakan sebelumnya.

Pengawasan dimaksudkan sebagai suatu proses pengupayaan agar segala sesuatu yang telah direncanakan dapat dilaksanakan oleh lembaga sesuai dengan waktu, biaya, tenaga, dan sarana prasarana yang tersedia. Target pengawasan adalah tercapainya tujuan secara efektif dan efisien.

Dari beberapa pendapat tersebut di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengawasan adalah kegiatan mencari tahu dalam bentuk mengukur dan membandingkan apa yang sedang atau sudah dilaksanakan dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya, agar dapat dilakukan pencegahan dan perbaikan.

2. Bentuk Pengawasan

- a. Pengendalian awal kegiatan (pengendalian input), yaitu upaya pemantauan terhadap segala sumber daya yang ada yang diperlukan (guru-guru/pegawai, dana, sarana, dan prasarana, serta informasi).
- b. Pengendalian pada proses kegiatan (pengendalian proses), yaitu pengendalian yang dilakukan selama proses kegiatan. Fokus pengendalian proses ini adalah pemenuhan standar-standar untuk kualitas dan kuantitas produk. Pengendalian proses ini dilakukan untuk memastikan bahwa semua komponen bekerja sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan, dan sangat tergantung pada umpan balik yang diperoleh.
- c. Pengendalian pasca-tindakan (pengendalian output), yaitu pemantauan terhadap hasil atau produk yang dihasilkan setelah proses dilakukan. Jadi, fokus pengendalian ini adalah hasil yang diperoleh.

3. Proses Pengawasan

Proses dasar pengawasan meliputi tiga tahap, yaitu: (1) menetapkan standar pelaksanaan; (2) pengukuran pelaksanaan; dan (3) menentukan kesenjangan (deviasi) antara pelaksanaan dan standar dan rencana.

a. Menetapkan alat pengukur standar dan metode mengukur prestasi kerja.

Menetapkan standar dimulai dari menetapkan tujuan atau sasaran secara spesifik dan mudah diukur. Tujuan atau sasaran dan cara mencapai tujuan tersebut merupakan standar dan metode kerja yang dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja. Dalam mengukur atau menilai pelaksanaan atau hasil pekerjaan bawahan, kita harus mempunyai alat penilai atau pengukur standar. Alat penilai ini harus ditetapkan terlebih dahulu sebelum bawahan melaksanakan pekerjaannya dan bawahan harus mengerti benar alat penilai yang digunakan oleh atasannya untuk menilai pekerjaannya. Penetapan alat penilai (standar) dan pemahaman bawahan akan alat penilai (standar) yang digunakan atasannya, merupakan dua dari tiga syarat yang harus dipenuhi dalam proses pengawasan. Syarat lainnya ialah bahwa bawahan mengerti benar apa yang menjadi tanggung jawabnya (*principle of job definition*).

b. Pengukuran/penilaian prestasi kerja.

Fase kedua dalam proses pengawasan adalah menilai atau mengevaluasi. Kegiatan yang dijalankan untuk mencapai sasaran terus diukur keberhasilannya secara berulang bisa pengamatan langsung atau melalui penggunaan instrumen survei berisi indikator efektivitas kerja.

c. Menetapkan apakah prestasi sesuai dengan standar.

Hasil pengukuran menjadi bahan informasi untuk dibandingkan antara standar dan keadaan nyata lapangan. Dengan menetapkan apakah prestasi sesuai dengan standar,

dimaksudkan membandingkan hasil pekerjaan bawahan (*actual result*) dengan alat pengukur (standar) yang sudah ditentukan. Dengan demikian, jelas untuk dapat melaksanakan tugas ini dua hal tersebut, harus tersedia: (a) standar atau alat pengukur; dan (b) *actual result* atau hasil pekerjaan bawahan.

d. **Mengambil tindakan korektif.**

Pada fase terakhir ini, bila pada fase sebelumnya dipastikan telah terjadi penyimpangan, maka perlu dilakukan tindakan korektif. Dengan tindakan perbaikan diartikan, perbaikan yang diambil untuk menyesuaikan hasil pekerjaan nyata yang menyimpang agar sesuai dengan standar atau rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

Pelaksanaan fungsi pengendalian dilaksanakan melalui beberapa langkah, yaitu:

- a. Menetapkan standar pencapaian keberhasilan organisasi.
- b. Mengukur hasil kinerja organisasi.
- c. Membandingkan hasil kinerja dengan standar yang telah ditetapkan.
- d. Menentukan kebutuhan akan tindakan koreksi dengan cara mempertahankan kondisi yang ada, mengoreksi penyimpangan, atau mengubah standar.

Setiap manajer harus betul-betul memahami setiap fungsi dasar manajemen ini. Manajer seharusnya juga mengetahui bahwa setiap fungsi tersebut adalah penting, dan manajer yang efektif adalah manajer yang terlatih dalam melaksanakan setiap fungsi tersebut, dan mampu bergerak maju mundur di antara fungsi-fungsi itu sesuai dengan keadaan. Manajer tidak boleh hanya mampu melaksanakan salah satu fungsi atau hanya melaksanakan sebagian dari fungsi-fungsi manajemen itu, karena semua fungsi adalah penting.

F. KEPEMIMPINAN

Sebagaimana dijelaskan sebelumnya bahwa di dalam proses manajemen akan berhubungan dengan berbagai sumber daya yang akan diberdayakan secara maksimal untuk mencapai tujuan agar tujuan itu tercapai secara efektif dan efisien. Tetapi jika proses manajemen itu dihadapkan dengan pemberdayaan sumber daya manusia, maka upaya memengaruhi, mengajak atau menyuruh menjadi satu pendekatan yang harus dilakukan. Upaya memengaruhi orang-orang inilah yang dikenal dengan istilah kepemimpinan (*leadership*). Skema kepemimpinan memberdayakan sumber daya manusia dapat dilihat pada Gambar 7.



Gambar 7. Kepemimpinan dalam Memberdayakan Manusia

1. Pengertian Kepemimpinan

Untuk memahami yang lebih jauh tentang kepemimpinan, berikut ini akan diberikan pandangan beberapa ahli tentang kepemimpinan:

- Etzioni (1961: 116) mendefinisikan kepemimpinan sebagai "*power based predominantly on personal characteristic, usually normative in nature*" (kepemimpinan sebagai kekuasaan yang pada dasarnya merupakan kemampuan seseorang memengaruhi orang lain, sebagai karakteristik personal, yang bersifat alamiah).
- Katz & Kahn (1966: 302) mengatakan bahwa kepemimpinan sebagai inti sari dari organisasi adalah "*the influential incre-*

ment over and above mechanical compliance with the routine directive of the organization."

- c. Stogdill (1950) mengemukakan kepemimpinan sebagai *"the process of influencing the activities on an organized group toward goal setting and goal achievement"* (kepemimpinan adalah suatu proses memengaruhi orang-orang dalam organisasi untuk melakukan kegiatan mencapai tujuan yang telah ditentukan).
- d. Chemers (1997) menyatakan, *"leadership as a process of social influence in which one person is able to enlist the aid and support of others in the accomplishment of a common task"* (kepemimpinan adalah suatu proses pengaruh sosial di mana seseorang mampu membantu dan mendukung yang lain dalam menyelesaikan tugas-tugas bersama).

Dari pengertian tersebut dapat diambil beberapa kesimpulan, yaitu:

- a. Kepemimpinan adalah serangkaian proses memengaruhi anggota organisasi, tanpa paksaan (*noncoercive*), agar mereka bekerja bersama demi kepentingan organisasi.
- b. Dalam banyak hal, kepemimpinan juga merupakan suatu upaya untuk memengaruhi perilaku orang lain—memotivasi, mengarahkan, dan membimbing individu ke arah pencapaian tujuan organisasi.
- c. Dengan kata lain, memimpin berarti memobilisasi orang-orang yang ada di dalam organisasi dengan cara melakukan kontak sehari-hari secara dekat dengan mereka; membantu mereka dengan cara memberikan bimbingan serta arahan, dan memberikan inspirasi untuk mencapai tujuan bersama atau tujuan organisasi.
- d. Dalam hal ini, seorang pemimpin adalah individu yang mampu memengaruhi perilaku orang lain tanpa harus menggunakan kekerasan.

2. Fungsi Kepemimpinan

Di awal literatur atau teori yang dikemukakan para ahli, fungsi dari kepemimpinan adalah tentang bagaimana seorang manajer memotivasi para bawahan untuk bekerja dan melaksanakan semua rencana yang telah dibuat oleh top manajer.

Namun di dalam literatur sekarang ini, dan di masa yang akan datang, seorang manajer tidak hanya menggerakkan bawahan untuk melaksanakan pekerjaan, tetapi juga memobilisasi atau menggerakkan mereka agar mau menyumbangkan ide-ide dan kemampuannya demi kemajuan organisasi.

Dengan kata lain, pemimpin pada saat ini harus bisa memotivasi dan memberdayakan (*empowering*) orang-orang yang dipimpinnya. Satu hal yang perlu diperhatikan oleh seorang pemimpin bahwa pekerjaan besar baru bisa diselesaikan dengan baik jika dikerjakan secara bersama (*team work*).

3. Teori Kepemimpinan

Analisis ilmiah tentang kepemimpinan dimulai dengan memusatkan perhatian kepada pemimpin itu sendiri. Pertanyaan penting yang dicoba untuk dijawab adalah apakah sifat-sifat yang membuat seseorang itu sebagai pemimpin, yang membedakannya dari pengikut-pengikutnya?

Teori awal tentang sifat ini dapat ditelusuri kembali pada zaman Yunani Kuno dan Romawi. Pada waktu itu, orang percaya bahwa pemimpin itu dilahirkan, bukan dibuat. Teori *the Great Man* menyatakan bahwa seseorang yang dilahirkan sebagai pemimpin akan menjadi pemimpin tanpa harus melihat apakah ia mempunyai sifat kepemimpinan atau tidak.

Teori sifat ini mendapat reaksi yang kuat dan terus-menerus selama akhir 1940-an dan 1950-an, yang selanjutnya digantikan dengan pendekatan situasional terhadap kepemimpinan yang dipelopori oleh ahli-ahli psikologi dan sosiologi. Teori situasi ini mengatakan bahwa pemimpin-pemimpin adalah dibuat, bukan

dilahirkan. Tetapi lompatan dari "*leaders are born, not made*" ke "*leaders are made, not born*" hanya hidup sebentar. Banyak studi mengindikasikan bahwa baik faktor-faktor *personality* maupun faktor-faktor situasional, keduanya merupakan penentu terhadap keefektifan pemimpin.

Pertanyaan sekarang adalah: sifat-sifat apa dan di bawah situasi-situasi apa yang penting bagi keefektifan pemimpin? Kenyataan menunjukkan bahwa seperangkat keadaan (*circumstances*) tertentu, suatu tipe kepemimpinan efektif; sedangkan di bawah perangkat situasi lainnya, tipe kepemimpinan lainnya yang efektif.

Menurut Hoy & Miskel (2001), sifat-sifat yang harus dimiliki oleh individu agar efektif dalam kepemimpinannya dapat dilihat pada tiga aspek, yaitu sifat kepribadian (*personality traits*), sifat motivasi (*motivation traits*), dan kemampuan (*skills*).

Aspek personaliti meliputi percaya diri, memiliki toleransi yang tinggi terhadap stres, matang secara emosional, jujur, beretika, bertanggung jawab, dan bisa dipercaya. Aspek motivasi meliputi kebutuhan akan tugas-tugas dan hubungan antar-pribadi (*task and interpersonal needs*), berorientasi pada keberhasilan (*achievement oriented*), butuh kekuasaan (*power needs*), dan mempunyai harapan-harapan (*expectations*) yang tinggi.

Aspek kemampuan atau keterampilan meliputi: kemampuan/keterampilan teknis, yaitu kemampuan untuk menyelesaikan tugas-tugas; kemampuan interpersonal, yaitu kemampuan untuk memahami perasaan dan sikap-sikap orang lain, serta kemampuan untuk membangun hubungan kerja sama; kemampuan konseptual, yaitu kemampuan menggunakan ide-ide dan konsep-konsep untuk membuat perencanaan, mengorganisasikan, dan menyelesaikan masalah-masalah yang kompleks; dan kemampuan administratif, yaitu pengetahuan tentang spesifik manajerial aktivitas seperti merencanakan, *mentoring*, mendelegasikan, mensupervisi, dan menangani pertemuan-pertemuan. Kemampuan administratif biasanya merupakan campuran an-

tara kemampuan teknis, interpersonal, dan konseptual yang diperlukan untuk menampilkan fungsi manajemen.

Adapun faktor-faktor situasi yang berpengaruh terhadap efektivitas kepemimpinan meliputi empat kelompok faktor, yaitu subordinat (orang-orang yang dipimpin), organisasi, lingkungan internal, dan lingkungan eksternal. Faktor subordinat meliputi kepribadian, motivasi, dan kemampuan/keterampilannya. Faktor organisasi meliputi besar-kecilnya organisasi, struktur organisasi, hierarki, tingkat formalitasnya, dan peran pemimpin. Faktor lingkungan internal meliputi iklim dan budaya organisasi; sedangkan faktor lingkungan eksternal meliputi kondisi sosial dan ekonomi masyarakat.

4. Tipe atau Gaya Kepemimpinan

Lippitt dan White mengemukakan tiga tipe kepemimpinan, yaitu kepemimpinan otokratis, kepemimpinan demokratis, dan kepemimpinan *laissez faire*. Adapun House (1973) mengemukakan empat tipe kepemimpinan, yaitu:

- a. Kepemimpinan **direktif**, yaitu gaya ini pimpinan memberikan pengarahan dan penjelasan kepada bawahan tentang apa saja yang harus dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, hasil yang seperti apa yang diharapkan, serta sistem penghargaan dan hukumannya
- b. Kepemimpinan **suportif**, yaitu gaya kepemimpinan yang bersahabat, mudah didekati, dan mempunyai perhatian yang tinggi terhadap kesejahteraan bawahannya.
- c. Kepemimpinan **partisipatif**, yaitu gaya kepemimpinan di mana pemimpin berusaha meminta dan menggunakan saran-saran dari para bawahan, mengajak bawahan untuk bekerja sama atau berkolaborasi; namun pengambilan keputusan masih tetap di tangan pemimpin.
- d. Kepemimpinan **prestatif**, yaitu gaya kepemimpinan yang mendorong bawahan untuk berprestasi.

Sementara Tannenbaum dan Schmidt mengemukakan tujuh gaya kepemimpinan yang kontinum yang didasarkan pada penggunaan otoritas oleh atasan dalam membuat keputusan. Gaya-gaya kepemimpinan tersebut bergerak dari sangat otoriter sampai pada demokratis. Gaya-gaya tersebut yaitu:

- a. Pemimpin membuat keputusan dan kemudian mengumumkannya kepada bawahan. Model ini memperlihatkan bahwa otoritas yang digunakan oleh atasan terlalu banyak, sedangkan daerah kebebasan bawahan sempit sekali.
- b. Pemimpin menjual keputusan. Dalam hal ini pemimpin masih terlihat banyak menggunakan otoritasnya, hampir sama dengan model yang pertama. Bawahan belum banyak terlibat dalam pembuatan keputusan.
- c. Pemimpin memberikan pemikiran-pemikiran atau ide-ide dan mengundang pertanyaan-pertanyaan. Dalam model ini pemimpin mengurangi otoritasnya dan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk sedikit terlibat dalam pembuatan keputusan.
- d. Pemimpin memberikan keputusan yang bersifat sementara yang kemungkinan dapat diubah. Dalam model ini sudah terlihat keterlibatan bawahan yang agak sedikit besar dalam pembuatan keputusan, dan otoritas pemimpin sudah mulai berkurang.
- e. Pemimpin memberikan persoalan dan meminta saran-saran dalam membuat keputusan. Model ini sudah jelas otoritas pimpinan digunakan sedikit mungkin, sebaliknya kebebasan bawahan dalam berpartisipasi membuat keputusan sudah banyak digunakan.
- f. Pemimpin merumuskan batas-batasnya, dan meminta kelompok bawahan untuk membuat keputusan. Partisipasi bawahan dalam model ini sudah semakin besar dibandingkan dengan model-model sebelumnya.
- g. Pemimpin mengizinkan bawahan melakukan fungsi-fungsinya dalam batas-batas yang telah dirumuskan oleh pemimpin.

an. Model ini terletak pada titik ekstrem penggunaan kebebasan bawahan.

Gaya *managerial grid* yang dikemukakan oleh Blake dan Mouton, terdiri dari lima gaya utama, yaitu:

- a. Gaya *separated*, yaitu gaya kepemimpinan manajer yang acuh tak acuh, kurang perhatian pada produksi maupun perhatian pada bawahan.
- b. Gaya *integrated*, yaitu gaya kepemimpinan manajer yang sangat bertanggung jawab, baik pada produksi maupun pada bawahannya
- c. Gaya *relationships oriented*, yaitu gaya kepemimpinan manajer yang mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi untuk selalu memikirkan orang-orang yang dipimpinya tetapi pemikirannya tentang produktivitas organisasi rendah.
- d. Gaya *production oriented*, yaitu gaya kepemimpinan di mana manajer hanya memikirkan tentang usaha meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja dan sangat kurang perhatiannya pada orang-orang yang bekerja dalam organisasinya.
- e. Gaya *balanced*, yaitu gaya manajer yang selalu mencoba untuk menyeimbangkan antara kepentingan produksi dan orang-orang yang bekerja dalam organisasinya.

Adapun Redden menawarkan delapan gaya yang disebut tiga dimensi, yaitu: (a) gaya eksekutif; (b) gaya kompromiser; (c) gaya developer; (d) gaya misionari; (e) gaya *asutocratic* atau otoriter; (f) gaya *binivalent outocratic*; (g) gaya birokrat; dan (h) gaya desertir (lari dari tugas).

Likert membagi gaya kepemimpinan menjadi empat macam, yaitu: (a) gaya otoriter; (b) gaya yang agak otoriter (*binivalent autoritatif*); (c) gaya konsultatif; dan (d) partisipatif.

Menurut Harsey dan Blancard ada empat gaya kepemimpinan, yaitu: (a) gaya instruksi; (b) gaya konsultasi; (c) gaya partisipatif; dan (d) gaya delegatif.

G. KOMUNIKASI

Di dalam proses manajemen, terutama dalam memengaruhi orang-orang untuk mencapai tujuan yang dikenal dengan kepemimpinan. Kepemimpinan sebagai upaya memengaruhi orang lain membutuhkan muatan dan gaya berkomunikasi agar orang-orang yang dilibatkan dalam pencapaian tujuan dapat memahami dan mau untuk melaksanakan pekerjaannya.

Komunikasi seorang pimpinan terhadap orang-orang yang terlibat dalam suatu lembaga atau kelompok harus komunikatif dan sugestif agar pesan yang diberikan pimpinan dimengerti dan dilaksanakan dengan baik dan senang hati. Tidak jarang komunikasi yang diberikan pimpinan terhadap bawahannya sulit dimengerti dan juga menyakitkan hati. Kondisi yang demikian akan mengganggu jalannya upaya pencapaian tujuan sebab orang-orang yang terlibat bekerja dengan suasana hati yang kurang tenteram.

Komunikasi dalam organisasi tidak dapat dihindari, baik komunikasi antara pimpinan dan bawahan, bawahan dan bawahan. Oleh sebab itu, pemahaman akan komunikasi menjadi bagian yang tidak dapat dipisahkan dari proses manajemen, terutama ketika manajemen dikaitkan dengan pemberdayaan sumber daya manusia di dalam organisasi.

1. Pengertian Komunikasi

Banyak pengertian tentang komunikasi yang telah dikemukakan oleh para ahli. Dalam penggunaan sehari-hari, komunikasi diartikan sebagai suatu proses di mana orang-orang saling bertukar pesan dan saling berbagi ide-ide dan perasaan (Porter & Roberts, 1976; Manning, 1992). Lewis (1975) mendefinisikan komunikasi sebagai kegiatan saling berbagi pesan, ide, dan sikap dengan cara tertentu sehingga terjadi saling pengertian di antara dua orang atau lebih (orang-orang yang berkomunikasi). Hampir sama dengan Lewis, Kincaid (1985) mendefinisikan ko-

munikasi sebagai suatu proses di mana dua orang atau lebih membentuk atau melakukan pertukaran informasi antara satu sama lainnya, yang pada gilirannya akan tiba pada saling pengertian yang mendalam. Selanjutnya, Craig (1999) menambahkan bahwa melalui tatap muka atau dengan menggunakan media teknologi, orang-orang berinteraksi dan saling memengaruhi satu sama lain.

Secara praktis, semua konsep komunikasi mengandung maksud-maksud atau tujuan, baik secara eksplisit maupun implisit, melalui interaksi yang berarti antara dua orang atau lebih. Contohnya, pendidik tidak berkomunikasi dalam suasana vakum dengan sesama pendidik atau murid-murid, dan warga lainnya; pertukaran pesan atau ide atau informasi di antara mereka tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya kesamaan interpretasi terhadap informasi yang disampaikan tersebut.

2. Proses Komunikasi

Meskipun berbagai definisi tentang komunikasi telah dikemukakan oleh para ahli dengan menggunakan sudut pandang yang berbeda, namun menurut Krone, Jablin, & Putnam (1987) semua pandangan tentang proses komunikasi menggunakan konsep yang sama atau unsur-unsur yang sama. Unsur-unsur tersebut adalah:

- a. **Pesan** (*message*), adalah sesuatu yang disampaikan. Pesan ini baik berupa pesan verbal, nonverbal, atau simbol-simbol. Pesan juga dapat dikatakan sebagai ide-ide yang ingin dikomunikasikan oleh individu.
- b. **Saluran** (*channel* atau *media*), adalah alat yang digunakan untuk memindahkan pesan dari sumber kepada penerima. Saluran atau media ini bisa bermacam-macam bentuknya, mulai dari penggunaan sinyal-sinyal pancaindra dalam komunikasi tatap muka, sampai pada penggunaan alat-alat teknologi seperti surat, telepon, e-mail, radio, atau televisi.

- 3) Orang melihat sesuatu konsisten dengan apa yang dipercayainya.
 - 4) Perbedaan bahasa atau kurang tepat dalam menggunakan bahasa.
 - 5) Perbedaan minat, budaya, dan nilai-nilai yang dianut.
 - 6) Sikap.
 - 7) Latar belakang pengetahuan.
- b. **Hambatan dari organisasi**, antara lain:
- 1) Kedudukan atau posisi di dalam organisasi.
 - 2) Keterbatasan dalam berkomunikasi.
 - 3) Hierarki dalam organisasi.
 - 4) Hubungan formal yang berlebihan.
 - 5) Sistem aturan atau kebijakan.
 - 6) Spesialisasi tugas.
 - 7) Ketidakpedulian pimpinan.
 - 8) Jaringan komunikasi.

5. Usaha untuk Meningkatkan Efektivitas Komunikasi

Untuk meningkatkan efektivitas komunikasi, berikut ini diuraikan beberapa cara agar proses komunikasi dapat berjalan efektif, sebagai berikut:

- a. Menetapkan lebih dari satu saluran komunikasi.
- b. Menciptakan prosedur untuk mengimbangi hambatan dalam komunikasi.
- c. Menghilangkan pengantara antara pembuat keputusan dan pemberi informasi.

H. PEMBAGIAN TUGAS MENURUT TINGKATAN MANAJEMEN

Sebagaimana dijelaskan bahwa manajemen adalah suatu upaya memberdayakan sumber daya untuk mencapai tujuan. Pencapaian tujuan hanya bisa dilakukan apabila manajer dapat membagi habis semua pekerjaan kepada orang-orang sesuai dengan volume dan karakteristik pekerjaan. Oleh sebab itu perlu

pesan. Pengaruh ini bisa berupa pengetahuan, sikap, dan perilaku. Oleh karena itu, pengaruh bisa juga diartikan sebagai perubahan atau penguatan keyakinan pada pengetahuan, sikap, dan tindakan atau perilaku seseorang sebagai akibat dari pesan yang diterimanya.

Dari unsur-unsur atau komponen-komponen tersebut dapat dielaborasi bahwa komunikasi adalah suatu proses di mana sumber pesan dengan menggunakan simbol-simbol, sinyal-sinyal, dan isyarat-isyarat lain untuk mengekspresikan arti dengan mengirimkan informasi tersebut sehingga pemahaman yang sama dikonstruksi oleh penerima pesan. Definisi ini diilustrasikan pada gambar berikut ini.



Gambar 8. Proses Komunikasi

3. Model Komunikasi

Model komunikasi terdiri dari tiga macam, yaitu:

- a. Komunikasi satu arah.
- b. Komunikasi dua arah.
- c. Komunikasi banyak arah.

4. Hambatan dalam Komunikasi

Dalam proses komunikasi, dapat terjadi hambatan-hambatan yang disebabkan oleh:

- a. **Hambatan dari dalam diri**, antara lain:
 - 1) Gangguan pancaindra.
 - 2) Orang mengamati sesuatu secara seleksi.

- 3) Orang melihat sesuatu konsisten dengan apa yang dipercayainya.
 - 4) Perbedaan bahasa atau kurang tepat dalam menggunakan bahasa.
 - 5) Perbedaan minat, budaya, dan nilai-nilai yang dianut.
 - 6) Sikap.
 - 7) Latar belakang pengetahuan.
- b. **Hambatan dari organisasi**, antara lain:
- 1) Kedudukan atau posisi di dalam organisasi.
 - 2) Keterbatasan dalam berkomunikasi.
 - 3) Hierarki dalam organisasi.
 - 4) Hubungan formal yang berlebihan.
 - 5) Sistem aturan atau kebijakan.
 - 6) Spesialisasi tugas.
 - 7) Ketidakpedulian pimpinan.
 - 8) Jaringan komunikasi.

5. Usaha untuk Meningkatkan Efektivitas Komunikasi

Untuk meningkatkan efektivitas komunikasi, berikut ini diuraikan beberapa cara agar proses komunikasi dapat berjalan efektif, sebagai berikut:

- a. Menetapkan lebih dari satu saluran komunikasi.
- b. Menciptakan prosedur untuk mengimbangi hambatan dalam komunikasi.
- c. Menghilangkan pengantara antara pembuat keputusan dan pemberi informasi.

H. PEMBAGIAN TUGAS MENURUT TINGKATAN MANAJEMEN

Sebagaimana dijelaskan bahwa manajemen adalah suatu upaya memberdayakan sumber daya untuk mencapai tujuan. Pencapaian tujuan hanya bisa dilakukan apabila manajer dapat membagi habis semua pekerjaan kepada orang-orang sesuai dengan volume dan karakteristik pekerjaan. Oleh sebab itu perlu

dibedakan tingkatan manajemen sesuai dengan kapasitas kerja dan tanggung jawab yang dimiliki.

1. Tingkatan Manajemen

Manajer dapat dibedakan menurut tingkatan mereka di dalam organisasi (*levels of management*). Setiap tingkatan manajer mempunyai tugas dan gaya manajemen yang berbeda. Mengingat tugas mereka yang berbeda, maka setiap tingkatan manajer membutuhkan keterampilan yang berbeda. Pada bagian ini akan dibahas tingkatan manajer dan keterampilan yang harus dimiliki oleh masing-masing tingkatan manajer tersebut.

Pandangan yang paling umum menyebutkan tiga tingkatan manajer yang mendasar, yaitu manajer puncak (*top manager*), manajer menengah (*middle manager*), dan manajer lini pertama (*lower manager*). Tingkatan manajer ini dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 9. Tingkatan Manajemen

a. Manajer Puncak

Manajer puncak (*top manager*) merupakan kelompok kecil eksekutif yang bertanggung jawab terhadap keseluruhan organi-

sasi. Manajer puncak sering disebut manajer strategik, presiden, wakil presiden, atau CEO (*chief executive officer*). Manajer puncak menciptakan tujuan dan strategi organisasi, serta kebijakan-kebijakan operasional. Fokus manajer puncak tidak hanya pada kemajuan dan perkembangan, serta efektivitas organisasi secara keseluruhan; tetapi juga pada interaksi antara organisasi dan lingkungan. Interaksi ini mengharuskan manajer puncak untuk bekerja secara intensif dengan orang-orang yang ada di luar organisasi dan organisasi-organisasi lainnya.

Secara tradisional, peran manajer puncak adalah menetapkan arah organisasi dengan menyusun rencana strategik dan mengontrol sumber daya yang ada. Namun pada saat sekarang ini, manajer puncak tidak hanya menyusun rencana strategik saja, tetapi juga harus berperan sebagai pemimpin organisasi. Sebagai pemimpin, manajer puncak harus menciptakan dan menerjemahkan tujuan umum organisasi ke dalam kebijakan-kebijakan yang lebih operasional sehingga orang-orang yang ada di dalam organisasi dapat mengetahui dan memahami apa yang harus mereka kerjakan, serta mampu melaksanakan pekerjaan tersebut dengan antusiasme dan komitmen yang tinggi. Manajer puncak yang efektif akan memperlakukan orang-orang yang ada di dalam organisasinya sebagai komponen yang sangat penting dari organisasi. Mereka juga mampu menciptakan lingkungan organisasi yang nyaman sehingga orang-orang termotivasi untuk bekerja dan bangga menjadi bagian dari organisasi tersebut.

b. Manajer Tingkat Menengah

Manajer tingkat menengah (*middle manager*) merupakan kelompok manajer yang paling banyak di dalam sebagian besar organisasi. Sesuai dengan namanya, manajer tingkat menengah terletak di antara manajer puncak dan manajer lini bawah. Manajer tingkat menengah ini sering juga disebut dengan manajer taktis. Secara tradisional, peran manajer tingkat menengah adalah mengimplementasikan kebijakan dan rencana yang telah

dikembangkan oleh manajer puncak. Manajer tingkat menengah mengurai rencana-rencana strategik yang dibuat oleh manajer puncak menjadi rencana-rencana taktis, yang kemudian dikomunikasikan kepada manajer lini bawah. Selain dari itu, mereka juga bertugas mengontrol, mengevaluasi dan mengoordinasikan aktivitas-aktivitas dari manajer lini bawah.

Namun pada saat sekarang ini, peran manajer tingkat menengah tidak hanya mengontrol dan mengoordinasikan kerja manajer lini bawah; tetapi mereka juga berperan membantu manajer lini bawah dalam mengembangkan kemampuan kerja. Para manajer tingkat menengah juga harus senantiasa memberikan dukungan kepada para manajer lini bawah dalam melaksanakan aktivitas-aktivitasnya, serta memastikan bahwa para manajer lini bawah bekerja ke arah pencapaian tujuan strategik organisasi.

c. Manajer Lini Bawah

Manajer lini bawah (*lower manager*) sering disebut juga dengan manajer operasional. Tugas manajer lini bawah adalah mengimplementasikan rencana taktis yang telah dikembangkan oleh manajer tingkat menengah dengan cara mengurai rencana taktis tersebut ke dalam rencana-rencana spesifik atau operasional. Selain dari itu, manajer lini bawah juga bertugas mengawasi dan mengoordinasikan kerja para karyawan. Peran para manajer lini bawah ini cukup kritis di dalam organisasi karena mereka merupakan penghubung antara pihak manajemen dan para karyawan.

Secara tradisional, para manajer lini bawah senantiasa dikontrol dan diarahkan oleh para manajer yang ada di atasnya, dengan tujuan agar mereka betul-betul mengimplementasikan kebijakan operasional yang mendukung pencapaian tujuan kebijakan taktik dan strategik. Namun pada organisasi-organisasi yang sudah maju, peran manajer lini bawah sudah diperluas. Mereka tidak hanya sekadar sebagai implementer rencana ope-

rasional, tetapi mereka juga dituntut untuk mampu berkreasi dan berinovasi. Para manajer lini bawah tidak hanya diperbolehkan tetapi diharapkan mampu menyumbangkan ide-ide baru bagi pengembangan organisasi oleh para manajer menengah dan puncak.

2. Keterampilan Manajemen

Melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, mengatasi persaingan yang ketat, dan mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan adalah tugas utama para manajer. Untuk dapat melakukan semua itu dengan baik, manajer memerlukan sejumlah keterampilan atau keahlian. Keterampilan atau keahlian utama yang harus dimiliki oleh para manajer, yaitu:

- a. **Keterampilan teknis** (*technical skill*), yaitu kemampuan manajer untuk menyelesaikan atau melaksanakan tugas-tugas yang spesifik yang melibatkan sejumlah metode dan proses. Keterampilan teknis sangat diperlukan terutama sekali bagi manajer pada lini bawah. Manajer pada lini bawah ini menghabiskan banyak waktunya untuk melatih dan menjawab pertanyaan-pertanyaan para karyawan yang menyangkut pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukannya. Para manajer pada lini bawah ini harus tahu bagaimana cara untuk melaksanakan tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh para bawahan yang menjadi tanggung jawabnya atau yang harus diawasinya.
- b. **Keterampilan interpersonal** (*interpersonal skill*), yaitu kemampuan manajer untuk memahami, memotivasi, berempati, dan berkomunikasi secara efektif dengan individu maupun kelompok. Sebagaimana diketahui bahwa manajer menghabiskan banyak waktunya untuk berinteraksi dengan orang-orang, baik di dalam maupun di luar organisasinya. Ketika seorang manajer lini bawah naik jabatan di dalam organisasi, dia harus bisa bergaul baik dengan bawahan,

rekan kerja, dan atasannya. Selain dari itu, dia juga harus bisa bergaul dengan orang-orang yang ada di luar organisasinya, seperti dengan rekanan, dengan pemerintah, dan pihak-pihak lain yang ada di luar organisasinya. Meskipun ada beberapa manajer yang cukup berhasil dengan kemampuan interpersonal yang kurang baik, tetapi seorang manajer dengan kemampuan interpersonal yang baik kemungkinan besar akan lebih berhasil. Manajer saat ini harus lebih memperhatikan atau lebih fokus pada hubungan interpersonal, seperti bekerja dalam tim, berbagi informasi dengan yang lain, mendengarkan orang lain, dan membantu orang-orang untuk belajar.

- c. **Keterampilan konseptual** (*conceptual skill*), yaitu kemampuan manajer dalam berpikir secara abstrak. Para manajer, terutama sekali manajer puncak sangat dituntut untuk mampu mengidentifikasi dan memecahkan masalah besar organisasi. Manajer menggunakan keterampilan ini jika mereka harus memusatkan perhatian pada tujuan-tujuan organisasi secara keseluruhan atau rencana-rencana strategik organisasi, interaksi antarbagian di dalam organisasi, dan peranan organisasi terhadap lingkungannya. Semakin tinggi tanggung jawab seseorang di dalam organisasi, maka semakin tinggi pula tuntutan pada dirinya untuk memiliki keterampilan konseptual. Jadi, keterampilan konseptual ini merupakan kemampuan yang vital yang harus dimiliki oleh manajer tingkat atas. Dengan keterampilan konseptual yang dimilikinya, seorang manajer akan dapat berpikir secara strategik, melihat organisasi secara keseluruhan, dan membuat keputusan yang mendasar yang dapat melayani keseluruhan organisasi.
- d. **Keterampilan berkomunikasi** (*communication skill*), yaitu keterampilan manajer yang berkaitan dengan kemampuannya untuk menyampaikan ide-ide atau informasi secara efektif kepada orang lain atau menerima ide atau informasi

secara efektif dari orang lain, baik secara lisan maupun tulisan. Keterampilan ini memungkinkan manajer mampu menyampaikan ide kepada bawahannya sehingga bawahan tahu apa yang diharapkan atasan dari mereka, dan untuk mengoordinasikan pekerjaan bawahan dengan rekan-rekannya sehingga mereka bisa bekerja sama dengan baik.

- e. **Keterampilan membuat keputusan** (*decision making skill*), adalah kemampuan manajer untuk mengidentifikasi dan mendefinisikan secara tepat masalah yang dihadapi, lalu memilih satu alternatif atau tindakan yang tepat untuk memecahkan masalah tersebut. Manajer yang efektif adalah manajer yang dapat membuat keputusan dengan tepat. Dalam kenyataan, tidak ada manajer yang selalu bisa membuat keputusan dengan tepat. Akan tetapi, manajer dapat dikatakan efektif jika mereka dapat membuat keputusan yang efektif di kebanyakan waktunya; dan jika mereka membuat keputusan yang keliru, maka mereka akan dapat cepat menyadarinya.
- f. **Keterampilan mengelola waktu** (*time management skill*), yaitu kemampuan manajer dalam hal memprioritaskan pekerjaan, bekerja secara efisien, dan mendelegasikan pekerjaan secara tepat. Seperti telah disampaikan bahwa manajer sering menghadapi banyak tekanan dan tantangan. Hal ini bisa membuat seorang manajer secara mudah untuk menunda atau mendelegasikan pekerjaan kepada orang lain. Ketika hal ini terjadi, pekerjaan yang memiliki prioritas lebih tinggi dan lebih menekan bisa saja terabaikan. Oleh karena itu, seorang manajer harus memahami pentingnya manajemen waktu.

2

Kelengkapan Kegiatan Seni Rupa

A. PENDAHULUAN

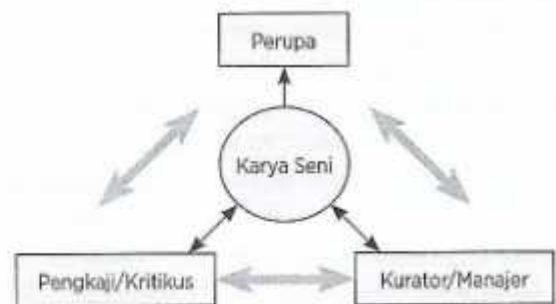
Selama 20 tahun terakhir, studi kegiatan seni rupa melalui proses kuratorial telah difokuskan pada peran kurator dalam membentuk hubungan antara seniman, karya seni, ruang pameran, penikmat, dan pameran dianggap sebagai forum utama untuk menyajikan dan menganalisis perkembangan kesenirupaan. Kegiatan kurasi cukup dominan sehingga peran manajemen dalam menyelesaikan kegiatan itu tidak dapat diabaikan.

Sebagai pelaksanaan dari fungsi manajemen khususnya pengorganisasian, maka sangat jarang ditemukan suatu kegiatan yang dapat dilakukan sendiri oleh kurator. Demikian juga dalam melaksanakan kegiatan seni rupa. Pada dasarnya, ada tiga jalur kelengkapan yang mestinya berjalan sinergis, yaitu: (1) jalur penciptaan, yang digeluti oleh seniman; (2) jalur pengkajian, digeluti oleh ahli seni termasuk di dalamnya kritikus; dan (3) jalur pengelolaan seni, yang konotasinya adalah jalur yang digeluti oleh kurator atau manajer yakni pihak yang menjadi me-

dia transformasi barang seni menjadi komoditas, baik ekonomi, politik, maupun budaya.

Namun dalam kenyataannya sering kali kurator menjadi bulan-bulanan kepentingan tiga jalur tersebut di atas. Bahkan tidak jarang muncul stigma sinis dari para pencipta seni/seniman, yang menganggap kurator adalah seniman gagal. Mereka yang menjadi kurator adalah mantan seniman yang telah tidak lagi berkarya seni. Adapun di sisi lain ada kenyataan *hyper* peran yang diberikan kepada kurator baik oleh pihak museum, galeri, kolektor, maupun senimannya sendiri (ada rasa bangga bila pamerannya dikuratori oleh kurator yang telah populer) untuk memberikan vonis nilai seni sebuah karya, sehingga karya tersebut layak atau tidak untuk disuguhkan kepada masyarakat dan dibeli, di sini sosok kurator bak Betara Nyamadipati (dewa pencabut nyawa dalam dunia pewayangan) bagi seniman (Mikke, 2013).

Ketiga komponen sebagaimana dimaksudkan di atas seharusnya berinteraksi satu sama lain guna memberi pemaknaan yang lebih sempurna atas sebuah karya yang dibuat oleh perupa.



Gambar 10. Keterkaitan antara Perupa, Kritikus, dan Kurator

B. PENCIPTA (PERUPA)

Jalur penciptaan, adalah kegiatan yang digeluti oleh seniman rupa, yakni mengagas sebuah karya dengan berbagai fe-

nomena sehingga dapat dinikmati. Seniman rupa atau perupa memang dengan sengaja membuat karya sebagai bentuk ekspresi penyampaian pesan kepada orang lain, sebagaimana di sebutkan:

A visual art considered to have been created primarily for aesthetic purposes and judged for its beauty and meaningfulness, specifically, painting, sculpture, drawing, watercolor, graphics, and architecture. (2013)

Jadi, karya rupa memang sengaja diciptakan untuk tujuan estetika dan nilai tertentu dengan maksud dinikmati keindahannya dan kebermaknaannya, khususnya karya dalam bentuk, lukisan, patung, gambar, cat air, grafis, serta arsitektur.

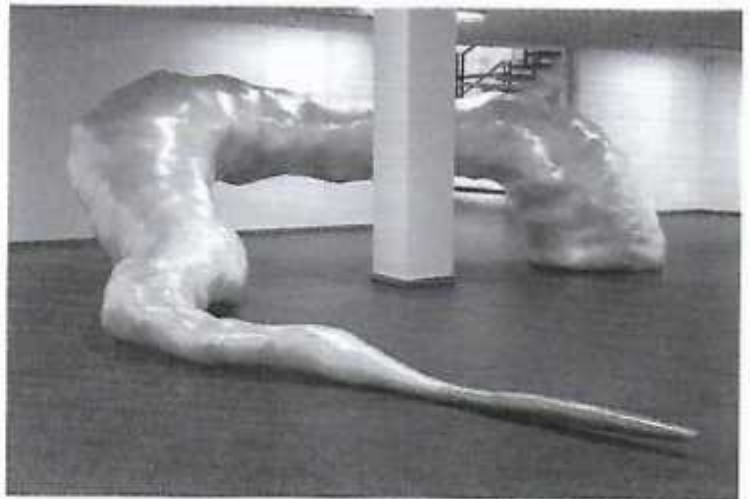


Gambar 11. Diskusi Perupa, Kritikus, dan Kurator
Lokasi: The Trinity Buoy Wharf Studios.

Ide atau gagasan seorang pencipta dituangkan berbentuk karya dibuat dalam ruangan yang disediakan yang dikenal dengan studio dan *workshop*.



Gambar 12. Inspirasi dari Pencipta
Lokasi: Painting Studio, Februari 2006.



Gambar 13. Karya Monumental Hasil Renungan
Karya Gerson Krebber, pemenang Phoenix Prize (2005) dan Jerwood Sculpture Prize (2003).

C. PENGKAJI

1. Pengertian

Jalur pengkajian digeluti oleh ahli seni termasuk di dalamnya kritikus. Kritikus seni ialah orang yang melakukan kritik terhadap karya seni orang lain atau dirinya sendiri (*self-critic*). Idealnya seorang kritikus harus memiliki ketajaman dan sensibilitas indra, pikiran, dan perasaan. Ketajaman dan sensibilitas tersebut terintegrasi dalam satu kapasitas *reasoning* dan *creative*, jika dilandasi:

1. **Keilmuan** dan pengetahuan yang relevan.
2. **Pengalaman** yang memadai dalam dunia pergaulan materi kritik.
3. Menguasai **media kritik** (kebahasaan yang efektif dan komunikatif).
4. Menguasai **aplikasi metode kritik** yang optimal.

Landasan keilmuan (dan pengetahuan) yang relevan akan membantu kritikus dalam mengupas persoalan kekarya seni rupa, misalnya sejarah seni rupa (*history of art*), baik perkembangan seni rupa Barat (*Western art*) maupun seni rupa Timur (*Eastern art*). Ilmu sejarah akan memberikan jalan wawasan tentang waktu (*time*) dan ruang (*space*) kekarya seni rupa. Dengan mempelajari perkembangan seni rupa di setiap pelosok dunia, maka luas bahan (*scope*) sebagai dasar pemikiran dan acuan arah komparasi menjadi lebih terbuka. Selain sejarah seni rupa, wawasan teori seni juga penting dimiliki oleh kritikus. Teori seni meliputi ilmu seni, filsafat seni, unsur seni, antropologi seni, sosiologi seni, tinjauan seni modern dan kontemporer, dan lain-lain. Keilmuan akan memberi pijakan dan memperkuat konstruksi kritik yang objektif. Sehingga "mata pisau" kritik semakin akurat, dan memberi pula wawasan kepada publik seni dengan keyakinan yang kuat.

Seorang kritikus seni rupa tidak selalu harus seorang perupa,

namun ilmu kesenirupaan harus dimilikinya. Pengalaman dan pergaulan dalam mengamati, menyelidiki, dan membandingkan karya seni rupa sebagai prasyarat yang tidak bisa dilepaskan dari seorang kritikus seni rupa. Pengamatan terhadap perkembangan seni rupa masa lalu (dari prasejarah) hingga fenomena seni rupa masa kini akan memberi warna yang serasi bagi karya kritik seni rupa. Begitu pun upaya menyelidiki dan membandingkan karya seni rupa antar berbagai keberadaan seni rupa sangat membantu memperluas dan memperkaya cakrawala kritik.

Sering dijumpai seorang kritikus, misalnya yang mengupas karya seni lukis, tetapi kupasannya memberikan gambaran yang keliru. Hal ini umumnya disebabkan oleh faktor pengalaman, pengetahuan, dan wawasan yang kurang memadai. Tidak mungkin seseorang mengkritik lukisan jika ia tidak mengetahui medium lukis, proses melukis, dan sebagainya. Menggeluti dunia sasaran kritik merupakan tugas seorang kritikus. Tidak hanya memahami karyaannya, kritikus juga sebaiknya memahami pikiran, perasaan seniman penciptanya. Biografi dan kehidupan seniman tidak lepas dari pengamatan kritikus.

Media kritik yang utama adalah bahasa. Bahasa kritikus harus efektif dan komunikatif, baik lisan maupun tulisan. Bahasa yang efektif adalah bahasa yang mengacu pada aspek tata bahasa yang baik dan benar, serta tepat guna, sesuai sasaran publik yang kita tuju. Bahasa yang komunikatif adalah bahasa yang mudah dicerna oleh sasaran baca/dengar (*audience*), sesuai tingkat intelektualnya. Gaya bahasa kritikus diselaraskan dengan tipe kritiknya. Gaya bahasa jurnalistik akan berbeda dengan tipe akademik. Gaya jurnalistik memiliki sasaran pembaca yang relatif meluas, beraneka latar belakang ilmu dan tingkat intelektualnya. Adapun tipe akademik memerlukan gaya yang lebih ilmiah, sebab sasaran pembaca/pendengarnya adalah sekelompok orang akademisi.

Metode kritik adalah serangkaian prosedur (tata cara, etika)

yang disesuaikan dengan tipe kritiknya, misalnya metode kritik jurnalistik menggunakan tata cara jurnalis. Begitu pun metode kritik akademik menggunakan tata cara akademis yang dikembangkannya.

2. Tugas Pengkaji

Berdasarkan beberapa uraian tentang pendekatan dalam kritik seni, dapat dirumuskan tahapan tugas pengkaji secara umum, yakni mendeskripsikan, menganalisis, menginterpretasi, dan melakukan penilaian. (Sumber: <http://cahisisol.com>[Foto: nesyoctavia.wordpress.com])

a. Mendeskripsikan.

Deskripsi adalah tahapan dalam kritik untuk menemukan, mencatat dan mendeskripsikan segala sesuatu yang dilihat apa adanya dan tidak berusaha melakukan analisis atau mengambil kesimpulan. Agar dapat mendeskripsikan dengan baik, seorang kritikus harus mengetahui istilah-istilah teknis yang umum digunakan dalam dunia seni rupa. Tanpa pengetahuan tersebut, maka kritikus akan kesulitan untuk mendeskripsikan fenomena karya yang dilihatnya.

b. Menganalisis formal.

Analisis formal adalah tahapan dalam kritik karya seni untuk menelusuri sebuah karya seni berdasarkan struktur formal atau unsur-unsur pembentuknya. Pada tahap ini, seorang kritikus harus memahami unsur-unsur seni rupa dan prinsip-prinsip penataan atau penempatannya dalam sebuah karya seni.

c. Menginterpretasi.

Interpretasi, yaitu tahapan penafsiran makna sebuah karya seni meliputi tema yang digarap, simbol yang dihadirkan dan masalah-masalah yang dikedepankan. Penafsiran ini sangat terbuka sifatnya, dipengaruhi sudut pandang dan wawasan kritikusnya. Semakin luas wawasan seorang kri-

tikus biasanya semakin kaya interpretasi karya yang dikritisinya.

d. **Mengevaluasi atau penilaian.**

Apabila tahap (a) sampai (c) merupakan tahapan yang juga umum digunakan dalam apresiasi karya seni, maka tahap (d) ini merupakan tahapan yang menjadi ciri dari kritik karya seni. Evaluasi atau penilaian adalah tahapan dalam kritik untuk menentukan kualitas suatu karya seni bila dibandingkan dengan karya lain yang sejenis. Perbandingan dilakukan terhadap berbagai aspek yang terkait dengan karya tersebut, baik aspek formal maupun aspek konteks. Mengevaluasi atau menilai secara kritis dapat dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- Mengaitkan sebanyak-banyaknya karya yang dinilai dengan karya yang sejenis.
- Menetapkan tujuan atau fungsi karya yang ditelaah.
- Menetapkan sejauh mana karya yang ditetapkan "menyimpang" dari yang telah ada sebelumnya.
- Menelaah karya yang dimaksud dari segi kebutuhan khusus dan segi pandang tertentu yang melatarbelakanginya.

Pada dasarnya kritik sudah sejak lama dilakukan oleh kita sebagai manusia. Dalam keseharian, kita secara sengaja atau tidak sengaja sering melontarkan kata, kalimat atau bahasa yang bersifat memberikan tanggapan, komentar, penilaian terhadap suatu karya apa pun. Mengapa demikian? Hal ini sangat wajar, sebab manusia memiliki empat kemampuan sebagai kapasitas mental, yaitu:

- a. Kemampuan *absortive*, yaitu kemampuan mengamati.
- b. Kemampuan *retentive*, yaitu kemampuan mengingat dan mereproduksi.
- c. Kemampuan *reasoning*, yaitu kemampuan menganalisis dan mempertimbangkan.

- d. Kemampuan *creative*, yaitu kemampuan berimajinasi, menafsirkan, dan mengemukakan gagasan.

Dengan kemampuan *reasoning* dan *creative*, kita selalu tergugah untuk melakukan kritik walaupun bukan atas dasar permintaan atau kesengajaan. Kebiasaan melontarkan kritik kepada karya orang lain merupakan dorongan kritis yang didasari oleh unsur karsa, cipta, dan rasa dalam diri seseorang sebagai manusia. (<http://permatangsa.web.id/?s>) 25-10 2013

D. KURATOR (MANAJER)

1. Pengertian Kurator

Dalam *Kamus Bahasa Inggris*, arti kurator adalah "*the person in charge of a museum, art collection, etc; a person who selects content for presentation, as on a Web site; a manager, superintendent; Law: a guardian of a minor, lunatic, or other incompetent, especially with regard to his or her property.*" (<http://dictionary.reference.com/browse/curator> [2-10-2013]). (Kurator adalah orang yang bertanggung jawab atas sebuah museum, koleksi seni, dan lain-lain; seseorang yang memilih konten untuk presentasi, seperti pada *web site*; seorang manajer, pengawas. Dalam bidang hukum, kurator adalah wali yang mewakili orang-orang lemah, kurang berakal, dan orang-orang yang tidak kompeten lainnya, khususnya yang berkaitan dengan propertinya.)

Kurator berarti "peduli", dan itulah yang akan dilakukan dalam bekerja. Pekerjaan kurator tidak hanya untuk menjaga koleksi dalam pameran, tetapi untuk menata seluruh koleksi pada tempat yang menarik. Kurator bekerja mulai awal perakit-an atau pemajangan, katalogisasi *item* sampai karya itu ditampilk-an untuk publik. Kurator akan berada di sana setiap langkah dari pekerjaan itu.

Sebagaimana arti leksikografisnya, awalnya kurator adalah orang yang berprofesi sebagai perawat barang-barang koleksi

museum dan pekerjaan tersebut harus dipertanggungjawabkan kepada direktur museum, namun dalam perkembangan selanjutnya kurator dimaknai sebagai orang yang pekerjaannya menyelenggarakan dan bertanggung jawab terhadap pameran seni yang sedang digelar dan tanggung jawab ini dapat dilakukan secara independen tidak tergantung pada struktur tertentu maupun terikat pada satu institusi tertentu.

Jadi, kurator adalah sebuah profesi setingkat dengan manajer atau supervisor. Kurator bertugas menjaga, mengumpulkan, menata, bahkan menentukan barang apa saja yang boleh ditampilkan dalam museum atau pameran seni. Di Indonesia, belum ada tinggi atau kejuruan yang mengajarkan khusus tentang seluk beluk kurator. Berbeda dengan negara-negara Barat yang sudah memiliki khusus untuk profesi ini.

Dalam ruang lingkup seni rupa, kurator bekerja ibarat seorang produser sekaligus sutradara. Seniman bisa saja membuat karya yang menurut dia hebat. Tetapi jika kurator tidak menginginkan karya itu dalam pameran, maka karya itu tidak akan ditampilkan.

Pada awal sejarahnya, kurator bekerja untuk penataan koleksi museum. Entah itu koleksi barang bersejarah, atau artefak seni dan budaya. Lama waktu berselang, pekerjaan kuratorial merambah ke rancah pameran seni rupa. Adanya "diskriminasi" tentang penampilan karya seni, kemudian merangsang kemunculan kurator independen. Tapi ternyata kurator independen tidak memiliki jaringan yang luas dan terpaksa mengadopsi pola kerja kurator *mainstream*. Hal ini memunculkan kekecewaan mendalam dan kemudian memunculkan istilah *artist-curator*, di mana sang seniman itu sendirilah yang berperan ganda sebagai kurator.

Untuk menjadi kurator seni membutuhkan keterampilan ganda (*multi-tasking*) seperti pekerjaan yang memerlukan tanggung jawab untuk mengoleksi karya di museum, memilih karya yang akan ditampilkan dalam museum, pengorganisasian pa-

meran di galeri atau ruang publik, meneliti seniman, dan menulis esai katalog. Selain bekerja sama dengan seni dan seniman, kurator sangat perlu memahami tugas-tugas administrasi seperti mencari tahu anggaran pameran, gaji, dan menulis laporan.

Praktik kerja kuratorial dalam seni rupa di Indonesia bukanlah sebuah "profesi" yang hadir bersamaan dengan praktik seni rupa modern yang kita akomodasi dari dunia internasional (Eropa-Amerika). Praktik ini baru mulai secara wantah dipraktikkan pada dekade 1990-an. Beberapa kurator seni rupa yang sekarang dikenal di Tanah Air, mengawali dirinya dengan sebutan penulis seni, dan kebanyakan berasal dari bekas (atau kerja sambilan dari) praktisi seni rupa (Ansar Salihin, 2013).

2. Tugas Kurator

Kerja kuratorial mempunyai kekhasan perspektif, misalnya kerja kuratorial mengenai pentingnya peran kurator pada sebuah pameran dan cerita Sujud Dartanto yang melirik Australia sebagai tempat belajarnya menekuni profesi sebagai kurator. Lain lagi dengan Kuss Indarto yang mempunyai kekhasan dalam proses kerja kuratorial dalam pengalaman dan opininya kepada GudegNet.

Kuratorial adalah kerja pembentukan ide besar sebuah pameran. Yang utama adalah membentuk intelektual *framework*. Hal inilah yang akan menemukan titik beda atau pilahan-pilahan yang membingkai karya-karya itu. Mengaku tak sengaja masuk ke dalam dunia kuratorial, Kuss Indarto mengawali kariernya dari menulis kritik seni rupa di katalog ataupun surat kabar. Ia kemudian mengadopsi kecenderungan seni rupa di Barat bahwa kerja kuratorial itu bukan kerja seorang EO (*event organizer*) semata.

Honor sebagai kurator di Indonesia masih memprihatinkan. Proses awalnya, kurator membuat proposal pameran pada galeri. Kemudian kurator membuat kontrak dengan galeri dan mengajukan rancangan *budget* yang diperlukan untuk kepen-

tingan pameran itu. Di dalam kontrak itulah *fee* kurator juga sudah tertera.

Kini, manajerial sebuah pameran lebih profesional dengan tidak lagi memosisikan kurator sebagai tukang urus katalog, penulis kata pengantar di katalog ataupun tukang angkut karya. Ada bagiannya sendiri-sendiri sehingga memudahkan kurator untuk fokus pada gagasan awal, tawar-menawar seniman siapa saja yang akan diundang berpameran. Sering kali galeri-galeri lebih cenderung mempertimbangkan *profit oriented* dan telah menunjuk seniman-seniman yang sekiranya laku padahal tidak sesuai dengan gagasan pameran.

Praktik kerja kuratorial dalam seni rupa di Indonesia bukanlah sebuah "profesi" yang hadir bersamaan dengan praktik seni rupa modern yang kita akomodasi dari dunia internasional (Eropa-Amerika). Praktik ini baru mulai secara wantah dipraktikkan pada dekade 90an. Beberapa kurator seni rupa yang sekarang dikenal di Tanah Air, mengawali dirinya dengan sebutan penulis seni, dan kebanyakan berasal dari bekas (atau kerja sambilan dari) praktisi seni rupa. Menariknya, yang secara aktif mempraktikkan kerja kurasi ini justru adalah galeri-galeri komersial (*private gallery*) yang membutuhkan peran praktik kerja ini dalam rangka menyediakan dan mempromosikan karya-karya seni rupa ke pasar.

Perkembangan praktik kerja kuratorial di Indonesia, karena banyak disemai melalui galeri-galeri komersial menjadi identik dengan praktik kerja kuratorial pameran (*exhibition curator*), yaitu kerja-kerja kurasi yang ditujukan khusus untuk sebuah pameran tertentu. Kecenderungan yang terjadi adalah praktik-praktik kurasi dengan tema-tema tertentu yang tidak didasari oleh perspektif perkembangan yang berkesinambungan. Praktik kerja kurator yang lain, seperti riset, akuisisi karya, dan konservasi karya menjadi terabaikan.

Kurator dapat berasal dari berbagai disiplin keilmuan, terutama yang berkaitan dengan seni dan budaya, seperti antrop-

ologi, sosiologi, filsafat, sejarah, kajian budaya, sastra, arsitektur, arkeologi, dan kajian seni. Peran kuratorial ini adalah dalam hal memberikan pertanggungjawaban ke publik secara intelektual mengenai karya seperti apa yang tampil dan layak dibicarakan dalam suatu masa. Kurator juga bisa berperan dalam proses akuisisi karya dan mempertanggungjawabkannya.

Tugas kurator secara umum adalah sebagai berikut (<http://www.totaljobs.com/careers-advice/curator-job-description>):

- a. Merencanakan, mengembangkan, dan menyelenggarakan pameran.
- b. Membeli barang (keterampilan bernegosiasi membantu di sini).
- c. Mengatur restorasi.
- d. Mengajukan pinjaman dan hibah.
- e. Mengidentifikasi artefak.
- f. Membuat katalog *item* pameran.
- g. Berurusan dengan pertanyaan dari publik dan profesional (termasuk ditakuti pemangku kepentingan).
- h. Meneliti sesuatu yang dapat menambah koleksi.
- i. Menjaga *item* diawetkan dalam kondisi prima.
- j. Mempersiapkan anggaran.
- k. Menulis artikel pada situs *web* dan media cetak.
- l. Mempromosikannya.
- m. Mempekerjakan dan pelatihan staf.

Dengan nuansa yang sama tugas kurator sebagaimana dikatakan Aston (2013) sebagai berikut (Greey Aston: <http://job-descriptions.careerplanner.com/Curators.cfm> 4-10 2013):

- a. Merencanakan dan mengatur akuisisi, penyimpanan, dan pameran koleksi dan bahan terkait, termasuk pemilihan tema pameran dan mendesainnya.
- b. Mengembangkan dan memelihara pendaftaran suatu instansi, katalogisasi, dan sistem pencatatan, dengan menggunakan *database* komputer.

- c. Memberikan informasi dari kepemilikan karya untuk kurator lain dan kepada lembaga atau publik.
- d. Memeriksa tempat untuk menilai kebutuhan untuk perbaikan dan untuk memastikan bahwa segala isu-isu iklim dan pengendalian telah dibahas secara tuntas.
- e. Melatih dan mengawasi kuratorial, fiskal, teknis, penelitian, dan staf administrasi, serta relawan atau orang yang sedang magang
- f. Negosiasi dan mengotorisasi pembelian, penjualan, pertukaran, atau pinjaman koleksi kepada pihak lain.

Oleh karena itu untuk menjadi seorang kurator bukanlah pekerjaan yang mudah, dia haruslah memegang seperangkat alat, antara lain: (a) dapat membuat penilaian yang baik/objektif; (b) akurat, metodik, dan mampu melihat detail-detail karya dengan tajam; (c) mampu melakukan penelitian dan mengejar informasi demi akurasi data; (d) memiliki motivasi diri yang kuat; (e) bersikap terbuka dan kreatif; (f) memiliki cita rasa baik dalam penyajian karya; (g) mampu bekerja dalam tim; dan (h) dewasa dalam bekerja sama dengan masyarakat luas.

Selain seperangkat persyaratan standar tersebut di atas seorang kurator harus juga memegang kode etik, yaitu: (a) pendekatan yang adil terhadap sesama seniman; (b) korespondensi dan persetujuan finansial sejak awal; (c) menjaga kepercayaan yang diberikan seniman dan loyal; (d) menghindari konflik kepentingan; (e) waspada terhadap isu kekuasaan; dan (f) waspada terhadap jaringan gosip (Christine Clark, 1999).

Oleh sebab itu, seorang kurator harus memiliki minat yang tinggi serta keterampilan yang cukup, seperti:

- a. Minat dalam seni, dan mungkin di pengkhususan dalam ruang lingkup seni tertentu.
- b. Kemampuan mengorganisasikan orang-orang dengan baik.
- c. Kemampuan untuk mengelola dan memadu orang dan sumber daya lain yang tersedia.

- d. Sikap hati-hati dan tingkat perhatian yang tinggi terhadap hal yang unik dan detail.
- e. Terampil komputer dan informatika.
- f. Memiliki bakat dan kreatif untuk merancang display dan pameran.
- g. Standar yang baik dari bahasa Inggris tertulis dan lisan.
- h. Memiliki kemampuan komunikasi yang baik dan keterampilan untuk berurusan dengan publik, memberikan ceramah dan memproduksi informasi dengan baik.

3. Kurasi, Kurator, dan Kuratorial

Istilah kurasi berasal dari bahasa Inggris yaitu *curation*, dari kata ini berkembang kata *curate*, *curator*, dan *curatorial*. Kemudian di Indonesia disepakati dengan nama "kurasi", "kurator", dan "kuratorial". Dalam *Western New 20 Century Dictionary*, *curation* berasal dari bahasa Latin *cura*, *curatum* (*to take care of*), yang berarti menjaga, merawat, atau seseorang yang menjaga atau memelihara, memperhatikan, dan mengawasi segala sesuatu seperti perpustakaan umum, museum, koleksi seni rupa, dan sejenisnya.

Secara etimologis, istilah kurator (*curator*) berasal dari bahasa Yunani *kura*, berarti merawat dan menyembuhkan (*cure*) atau peduli (*care*). Kemudian dalam *The Concise Oxford Thesaurus* (1995) mengacu pada *keeper*, *custodian*, *conservation*, *guardian*, *caretaker*, *stewart* yang dapat diartikan orang yang menangani pekerjaan yang berhubungan dengan memelihara, memperhatikan, menjaga, membenahi, sampai menyuguhkan kembali sesuatu artefak/objek. Kemudian kuratorial (*curatorial*) merupakan pengetahuan atau pemahaman akan benda-benda (artefak).

Secara menyeluruh tugas kurator adalah memberi jasa perencanaan dan pelaksanaan suatu pameran seni rupa, di mana di dalamnya adalah selain praktik pameran, tetapi juga dapat membangun wacana representasi seni yang dibuat. Dasar-dasar

kurasi inilah yang nantinya dapat mencerminkan kondisi situasi, visi dan misi, serta citra yang dibangun dalam pameran.

Dari pengertian di atas dalam seni rupa, ketiga istilah tersebut dapat dibedakan, kurasi merupakan kerja atau kegiatan yang berhubungan dengan memelihara dan menjaga serta mengawasi sebuah kegiatan pameran seni rupa. Kemudian kurator adalah orang yang mengerjakan kegiatan tersebut mulai dari persiapan, pelaksanaan, pemasaran sampai selesai sebuah pameran. Adapun kuratorial adalah ilmu yang mempelajari tentang pengetahuan dan pemahaman yang berhubungan dengan pemeliharaan, menjaga, dan pengawasan sebuah karya seni rupa yang dipamerkan di sebuah tempat, seperti museum atau galeri.

Kegiatan kurasi pertama-tama dikenal di dunia Barat (Eropa dan Amerika Utara) di museum-museum nonseni rupa seperti museum sejarah, museum biologi yang mengoleksi spesies binatang yang ada, perpustakaan, dan museum antropologi. Tugas kurator adalah menjaga dan merawat *item-item* koleksi yang ada di bawah kewenangannya.

Kata-kata kurator (*curator*), kurasi (*curation*), kuratorial, pengkurasian, serta kekuratoran sering bergulir dalam wacana dalam seni kontemporer, sudah sering diucapkan dan dituliskan, namun makna-makna yang kontekstual dengan seni kontemporer belum sempat masuk ke dalam kamus. Dinamika yang terus terjadi dalam praktik merepresentasikan karya seni membuat persepsi terhadap apa itu kurator dan kekuratoran terus berubah.

4. Nama Kurator Menurut Tugas

Dalam kegiatan seni khususnya pameran atau yang terkait dengan pemajangan karya dikenal beberapa macam kurator. Pembagian dan penamaannya sangat tergantung dengan sifat dan lokasi di mana kurator itu bertugas, status apakah ia terikat pada satu institusi atau tidak.

a. Kurator Independen

Kurator independen adalah seseorang yang bekerja menyelenggarakan suatu pameran baik di dalam atau luar negeri. Kurator ini karya seni atau desain yang secara utuh ia yang menentukan tema tertentu. Dengan ini, kurator mengetengahkan satu realitas dari berbagai realitas kesenian atau desain yang menurutnya menarik. Misalnya, seorang kurator independen mengadakan sebuah pameran dengan tema "alam", maka karya-karya yang boleh ikut dalam pameran tersebut adalah karya yang bertema alam.

Seorang kurator independen secara administratif tidak masuk ke dalam suatu lembaga formal—museum seni atau galeri seni. Ia menyelenggarakan suatu pameran karena diundang atau atas inisiatif sendiri. Dana pameran ia peroleh dari satu atau sejumlah perusahaan atau institusi yang sanggup mendukungnya. Tidak sedikit semula kurator independen bekerja di sebuah museum atau galeri seni, kemudian melepaskan diri menjadi kurator independen untuk mendapatkan kebebasan dalam kuratornya.

b. Kurator Pendamping

Kurator pendamping (*co-curator*) juga muncul dalam wacana seni kontemporer. Kurator pendamping bertugas mendampingi seorang kurator memasuki suatu wilayah yang belum dikenalnya secara baik untuk memilih beberapa karya dari wilayah itu untuk sebuah pameran besar bersama yang berjangkauan internasional. Misalnya, pameran seni rupa Asia Pasifik yang mengikutkan beberapa negara di Asia. Ini perlu adanya kurator pendamping dari setiap wilayah. Kurator pendamping inilah nantinya yang mengusulkan kepada kurator karya mana yang layak untuk dipamerkan.

c. Kurator Negara

Istilah ini dipakai dalam satu perhelatan seni yang terdiri

dari beberapa negara, misalnya ketika ada sebuah perhelatan besar seni yang menampilkan karya-karya dari sejumlah negara, semisal pameran seni rupa kontemporer negara-negara ASEAN. Biasanya dalam forum ini ada seorang kurator kepala yang mengoordinasi kurator dari masing-masing negara. Dan kurator wakil negara inilah yang memilih serta membuat ulasan untuk karya-karya yang dipilih dari negaranya.

d. Kurator Kepala

Kurator kepala adalah kurator dalam kegiatan pameran besar, yang tidak bisa dikoordinasi sendiri. Kurator kepala merupakan pimpinan dari kurator bagian dan kurator wakil negara. Ia memimpin segala kegiatan dalam suatu kegiatan besar. Meskipun yang memilih karya adalah kurator pendamping dan kurator wakil negara dalam sebuah pameran besar. Namun yang mengambil keputusan tertinggi adalah kurator kepala.

e. Kurator Museum

Kurator museum adalah kurator yang bekerja di sebuah museum, baik itu museum sejarah, seni rupa, dan sebagainya. Tugas kurator ini adalah menjaga dan memelihara karya yang ada di museum serta menyelenggarakan pameran-pameran di museum tersebut. Kurator museum sifatnya tidak bebas, ia terikat dengan aturan dari museum tersebut. Ia harus menjaga nama baik museum, karena kualitas karya-karya yang ada di museum ditentukan oleh kurator museum tersebut.

f. Kurator Galeri

Kurator galeri adalah kurator yang bekerja di sebuah galeri seni rupa baik itu galeri nasional maupun galeri internasional. Kurator galeri sifatnya sama dengan kurator museum, tidak dapat bebas sendiri, ia terikat dengan aturan yang ada di galeri tersebut. Tugas kurator galeri adalah menjaga dan memelihara karya yang ada di galeri, menyelenggarakan pameran-pameran dari luar di galeri, memublikasikan dan memasarkan karya yang

dipamerkan di galeri. Tidak semua galeri memiliki kurator, hanya galeri-galeri tertentu yang memiliki kurator khusus, seperti galeri nasional dan internasional. Adapun galeri daerah jarang memiliki kurator, walaupun ada kuratornya bekerja sebagai kurator independen.

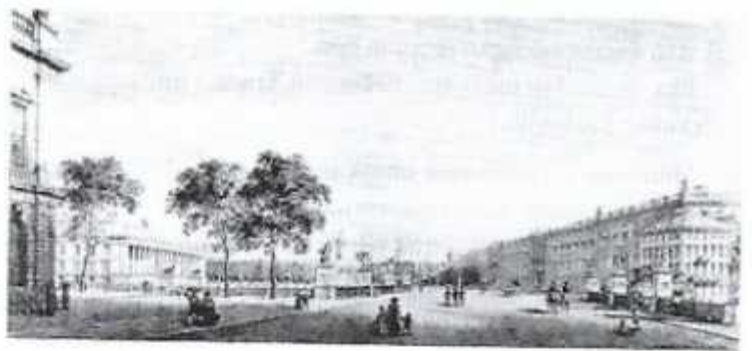
5. Kurator sebagai Pengelola Museum

Kurator sangat berpengetahuan, berpengalaman, atau dididik dalam disiplin yang relevan dengan tujuan museum. Kurator memiliki peran dan tanggung jawab yang sangat bervariasi dalam komunitasnya sebagai anggota kelompok museum maupun dalam museum itu sendiri. Kurator juga dilengkapi dengan staf atau anggota dengan sebutan lain.

Jika dilihat dari tugas atau pekerjaan, kurator museum dapat melakukan hal berikut:

- 1) Membuat rekomendasi untuk memperoleh dan mengembalikan barang dalam koleksi museum.
- 2) Bertanggung jawab untuk perawatan keseluruhan dan pengembangan koleksi, termasuk artefak, seni rupa, specimen, struktur bersejarah, dan kekayaan intelektual.
- 3) Menyarankan dan berpartisipasi dalam perumusan kebijakan dan prosedur kelembagaan untuk perawatan koleksi yang didasarkan pada standar profesional yang berlaku dan terbaik praktik seperti yang didefinisikan organisasi profesi lainnya yang relevan.
- 4) Melakukan penelitian untuk mengidentifikasi materi dalam koleksi dan untuk mendokumentasikan sejarah mereka.
- 5) Menaksirkan barang milik atau yang dipinjamkan ke museum.
- 6) Mengembangkan dan mengatur pameran.
- 7) Berkontribusi dalam program edukasional.
- 8) Advokat dan menyediakan untuk keperluan umum dari koleksi.

- 9) Mengembangkan atau berkontribusi monograf, esai, makalah penelitian, dan produk lainnya dari gagasan asli.
- 10) Mewakili lembaga mereka di media, di pertemuan publik, dan pada profesional konferensi dan seminar.
- 11) Tetap saat ini pada semua undang-undang negara, nasional, dan internasional karena mereka berhubungan dengan objek dalam koleksi museum.
- 12) Mengkaji dan mengembangkan beasiswa baru yang diperkirakan memberikan kontribusi untuk kemajuan pengetahuan dalam bidang museum atau dalam profesi museum secara keseluruhan.



Gambar 14. Museum

6. Kurator dengan Kritikus

Dari persyaratan alat yang harus dimiliki dan kode etik yang harus dipegang oleh seorang kurator tampaknya pada batas tertentu memang seorang kurator mirip dengan seorang kritikus. Perbedaan kritikus dan kurator adalah terletak pada waktu kerja, proses kerja dan sebagian objek kerja. Seorang kritikus bisa melakukan penilaian kerja kurator, tetapi tidak sebaliknya.

Kurator adalah institusi yang memikirkan rencana, melaksanakan dan memberikan suguhan menu dalam perhelatan pameran, sehingga menu apa, mengapa menu itu yang disuguh-

kan, bagaimana kemasannya, bagaimana cara menyuguhkan, di mana suguhan itu diberikan, dapat betul-betul menjadi nutrisi yang penuh gizi bagi semua pihak yang berkepentingan. Adapun kritikus adalah institusi yang fungsinya mengobservasi dan memberikan evaluasi terhadap pilihan menu yang disuguhkan kurator, cara kurator mengemas dan menyuguhkan menu, pemilihan tempat, dan suasana perhelatan yang didesain kurator. Jadi, output dari kerja seorang kritikus adalah kebenaran tentang nutrisi yang dikandung oleh sebuah pameran, dan *outcome*-nya masyarakat yang makin cerdas.

Oleh karena itu, semestinya sungguh aneh bila seorang kurator sekaligus merangkap sebagai kritikus dalam sebuah perhelatan seni. Namun yang aneh ini bisa sungguh-sungguh terjadi di negeri ini. Dan dampak ketidakadaan/tidak jelas kedua lembaga ini, maka tidak ada *check and balances* ketika kurator dan/atau kritikus melakukan kesalahan dalam melaksanakan fungsi profesinya dan akhirnya muara dari ini semua adalah pertaruhan kualitas karya yang beredar menjadi diragukan dan banyak pihak dapat mungkin dirugikan, termasuk martabat bangsa.

Maka, barangkali sudah saatnya infrastruktur dan suprastruktur kesenian di Indonesia dibenahi, sehingga ke depan, siapa tahu suatu saat penyelenggara negara ini akan mempertimbangkan hasil karya seni rupa sebagai aset bangsa yang nilai devisanya tidak kalah dengan komoditas yang lain. Dan bila ini terjadi maka saya berharap kaum seniman tidak menjadi alergi dan cemas terhadap nilai-nilai lain di luar estetika yang terkandung dalam karyanya. Justru yang perlu dicemaskan adalah ketika kita tidak siap menerima keberhasilan secara bertanggung jawab dengan menumpulkan diri dari kreativitas. Perjalanan sejarah seni rupa telah pernah memaparkan bahwa ketika seni lukis Indonesia mengalami *booming* secara ekonomi namun justru stagnan dalam kreativitas (Soedarso S.P., 1990).

Di zaman yang serba mungkin ini siapa yang mampu menahan gelombang globalisasi, dan konsumerisme di mana ca-

krawala pandang untuk melihat dan memanfaatkan sesuatu akan sangat luas, kadang di luar yang dapat kita asumsikan sebelumnya.

Profesi kurator berperan penting dalam menghargai karya seni. Tidak hanya menghargai karya secara estetika tetapi juga menghargai karya secara nilai ekonomi. Menjadi seorang kurator butuh pengetahuan tentang produk seni agar bisa menilai dan memaknai karya seni itu.

Profesi kurator atau penilai lukisan memang sudah lama dikenal di Indonesia. Namun tak banyak yang menekuni profesi yang sejatinya bergengsi ini. Maklum, di tangan profesi ini sebuah lukisan menjadi bernilai atau tidak.

Amir Sidharta, kurator lukisan di museum Universitas Pelita Harapan, mengatakan bahwa seorang kurator mesti peka dan sensitif dalam memberi penilaian lukisan. Seorang kurator lukisan mesti mengetahui isi dan makna lukisan yang digurat pelukisnya. Selanjutnya, setelah mengetahui isi dan makna estetika, kurator harus paham menilai lukisan itu.

Menjadi kurator tidak harus lulusan atau pernah kuliah di jurusan seni rupa. Tapi Amir menyarankan kurator harus memiliki pengetahuan seni yang bisa dipelajari di jurusan seni rupa, museologi atau jurusan yang berkait dengan seni lainnya. "Pengetahuan itu penting agar kurator tahu tren produk seni yang digandrungi," kata peraih gelar master jurusan Museum Studies dari George Washington University, Amerika Serikat itu.

Selain punya kemampuan menilai dan memaknai lukisan, kurator berperan dalam mengangkat nilai lukisan agar dibeli kolektor. "Dia seperti menciptakan pasar sendiri," kata Amir yang menekuni profesi ini sejak 15 tahun silam.

Tetapi seorang kurator tidak cukup hanya mendatangkan pembeli. Ia harus andal berkomunikasi dan menjelaskan isi, makna, dan estetika sebuah lukisan. Itulah sebabnya, lukisan dapat terjual dengan harga tinggi dan bisa menjadi portofolio investasi setelah dinilai kurator.

Untuk menentukan nilai lukisan, seorang kurator pertama kali harus menentukan siapa pemilik karya. Menurut Amir, penilaian karya lukisan sering terpengaruh dari perjalanan seni si pelukis. Selain itu, penilaian lukisan juga terpengaruh minat pasar. Harga lukisan bisa terdongkrak naik apabila promosi dan publikasi meluas di media massa. Namun begitu, kecenderungan apresiasi lukisan di Indonesia masih berorientasi pada nilai nominal ketimbang nilai estetika. Ini tren utama warga Indonesia terutama yang berinvestasi pada lukisan.

Daftar Pustaka

- Alma, Buchari. 2000. *Kewirausahaan: Panduan Perkuliahan untuk Perguruan Tinggi*. Bandung: Alfabeta.
- Andrew, Andy. 2004. *The Traveler's Gift: Tujuh Keputusan yang Membawa Anda Menuju Keberhasilan Pribadi*. Jakarta: Bhuana Ilmu Populer.
- Bird, Barbara. J. 1989. *Intrepreneurial Behavior*. Illinois: Scott. Foresman and Company.
- Braiker, Harriet B. 2005. *Life is Yours: Mematahkan Jerat-jerat Manipulatif dan Meraih Kembali Kendali Hidup Anda*. Jakarta: Bhuana Ilmu Populer.
- Daniels, Aubrey C. 2005. *Maximum Performance: Karyawan*. Jakarta: Bhuana Ilmu Populer.
- Drucker, Peter F. 1986. *Innovation and Etrepreneurship*. London: Heinemann. Edisi Indonesia. Jakarta: Gramedia.
- Froggatt, Wayne. 2004. *Choose to be Happy: Panduan Membentuk Sikap Rasional dan Realistik*. Jakarta: Bhuana Ilmu Populer.
- Hisrich, R.D. dan Peters. M.P. 1992. *Entrepreneurship. Starting, Developing, and Managing A New Entreprise*. New York: Richard D. Irwin. Inc.
- How, Lim. 2005. *Seeds of Personal Victory: Meraih Kesuksesan dalam Bisnis dan Kehidupan*. Jakarta: Bhuana Ilmu Populer.

- Jay, Ros. 2005. *Get What You Want at Work: Mengambil Langkah Cerdas dalam Pengembangan Karier*. Jakarta: Bhuana Ilmu Populer.
- Kao, John. J. 1991. *The Entrepreneurial Organization*. New Jersey: Prentice Hall Englewood Cliffs.
- Kao, Raymond Russel M. Knight. 1987. *Entrepreneurship and New Venture Management*. Ontario. Canada: Prentice-Hall Scarborough.
- Kuratko dan Hodgetts. 1989. *Entrepreneurship A Contemporary Approach*. New York : The Driden Press.
- Lessem, Ronnie. 1992. *Intra Usaha Analisis Pribadi Pengusaha Sukses*. Jakarta: Pustaka Binaman Prasendo.
- Meredith, G.G. 1996. *Kewirausahaan Teori dan Praktik*. Jakarta: Pustaka Binaman Presindo.
- Mike, Susanto. 2002. *Diksi Rupa: Kumpulan Istilah Seni Rupa*. Yogyakarta: Kanisius
- Marianto, M. Dwi. 2002. *Seni Kritik Seni*. Yogyakarta: Lembaga Penelitian Institut Seni Indonesia.
- Merrill, Mike. 2005. *Dare to Lead: Strategi Kreatif 50 Top CEO untuk Meraih Kesuksesan*. Jakarta: Bhuana Ilmu Populer.
- Osborne, David dan Ted Gaebler. 1992. *Reinventing Government: How The Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing.
- Osborne, David dan Peter Plastrik. 2000. *Memangkas Birokrasi: Lima Strategi Menuju Pemerintahan Wirausaha*. Terjemahan Ramelan Abdul Rosyid. Jakarta: PPM.
- Percy, Ian. 2003. *Going Deep: Menjelajahi Kedalaman Spiritualitas dalam Hidup dan Kepemimpinan*. Jakarta: Bhuana Ilmu Populer.
- Suparman Sumahamijaya. 1980. *Membina Sikap Mental Wiraswasta*. Jakarta: Gunung Jati.
- Sumarto, Hetifah Sj. 2003. *Inovasi. Partisipasi dan Good Governance: 20 Prakarsa Inovatif dan Partisipatif di Indonesia*. Jakarta: Yayasan Obor.

- Susanto, Mikke. 2004. *Menimbang Ruang, Menata Rupa: Wajah dan Tata Pameran Seni Rupa*. Yogyakarta: Galang Press.
- Turner, Suzanne. 2005. *Tools for Success: Acuan Konsep Manajemen bagi Manajer dan Praktisi Lainnya*. Jakarta: Bhuana Ilmu Populer.
- Yoyon Bahtiar Irianto. 2006. *Materi Perkuliahan Kewirausahaan dan Pemasaran Pendidikan*. Bandung: Lab Adpend FIP IKIP Bandung.
- Zohar, Danah dan Ian Marshal. 2006. *Spiritual Capital: Memberdayakan SQ di Dunia Bisnis*. Bandung: Mizan.
- <http://www.visualartsmagazine.info/index.php/en/focus/95-suplemen-pengetahuan-manajemen-seni-di-perguruan>. 26/01 2011.



UNP PRESS



DITERBITKAN ATAS KERJA SAMA

Dr. Yahya, M.Pd., saat ini merupakan salah seorang dosen tetap di Jurusan Seni Rupa, Fakultas Bahasa dan Sastra, Universitas Negeri Padang, Sumatera Barat.

Buku ini ditulis untuk membantu para seniman rupa pemula atau mahasiswa yang sedang mempelajari bidang manajemen seni, khususnya bidang manajemen seni rupa, para pengelola manajemen pendidikan seni rupa dan desain komunikasi visual atau para praktisi seni rupa dan masyarakat lainnya yang tertarik pada bidang pengelolaan kegiatan seni rupa.

Tujuan penulisan buku ini adalah agar pembaca bisa memperluas pengetahuan, dan keterampilan di dalam mengelola lembaga seni serta program hubungan kegiatan seni dengan masyarakat. Untuk mencapai tujuan tersebut buku ini memadukan berbagai pemikiran dari para ahli teori, praktisi, dan peneliti bidang manajemen seni, terutama yang berhubungan program seni rupa di lembaga pendidikan seni dan hubungannya dengan pelaku seni di masyarakat.

Struktur materi buku ini dirancang secara sistematis dan menyeluruh, dengan penajian dan pembahasan yang terperinci. Materi yang disajikan dipilih berdasarkan dua pertimbangan, yaitu: memberikan informasi yang berguna dan relevan tentang manajemen kepada para pembaca, kemudian memberikan pemahaman secara menyeluruh tentang manajemen yang dikaitkan dengan pengelolaan seni secara umum.

