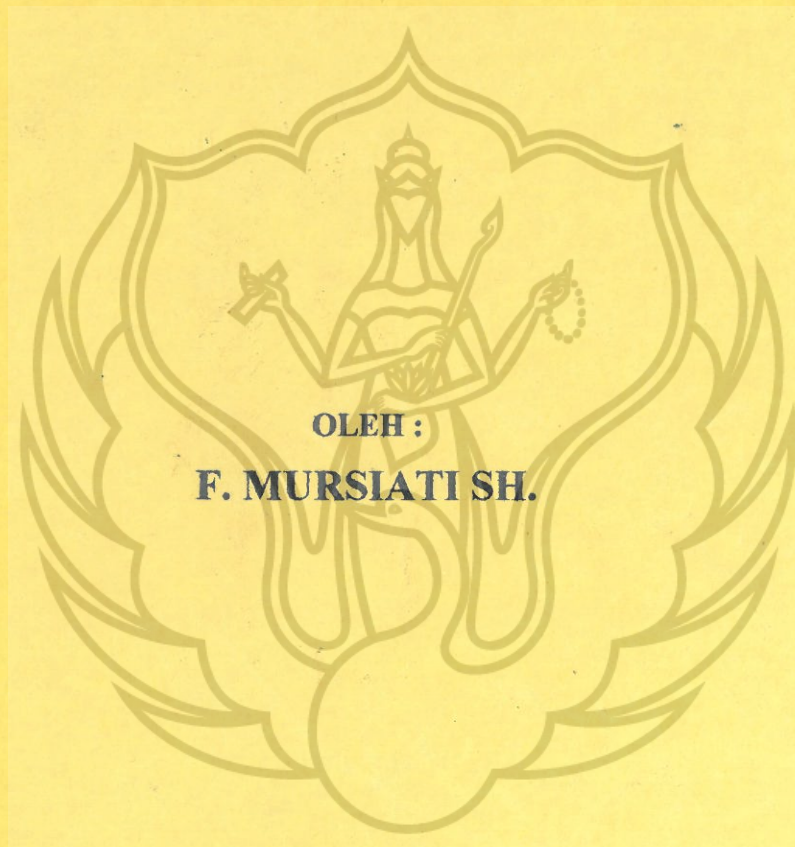


LAPORAN PENELITIAN

SANGGAR SENI TARI

PADEPOKAN SENI BAGONG KUSSUDIARDJA

DAN SISTEM PENGELOLAANYA



PROYEK PENINGKATAN PENGEMBANGAN PENDIDIKAN TINGGI

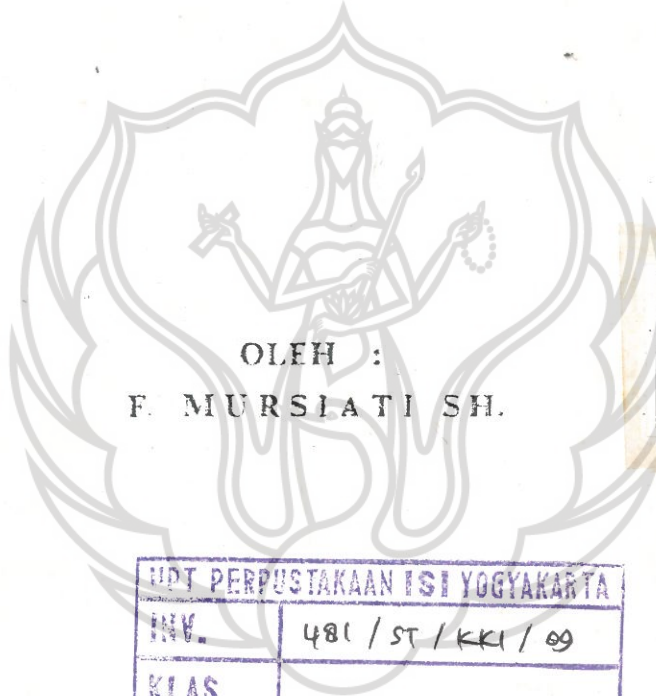
INSTITUT SENI INDONESIA YOGYAKARTA

FAKULTAS SENI RUPA DAN DESAIN

1985 – 1986



LAPORAN PENELITIAN
SANGGAR SENI TARI
PADEPOKAN SENI BAGONG KUSSUDIARDJA
DAN SISTEM PENGELOLAANNYA



OLEH :
F. MURSIATI SH.



KT006390

UPT PERPUSTAKAAN ISI YOGYAKARTA		
INV.	481 / ST / KKI / 09	
KLAS		
TERIMA	24/8 2009	TTD.

PROYEK PENINGKATAN PENGEMBANGAN PENDIDIKAN TINGGI
INSTITUT SENI INDONESIA YOGYAKARTA
FAKULTAS SENI RUPA DAN DESAIN

1985 - 1986

P R A K A T A

Yogyakarta sebagai salah satu pusat pembinaan dan pengembangan Seni Budaya telah berdiri Padepokan Seni Bagong Kussudiardja sejak tanggal 3 Oktober 1978.

Sebagai lembaga pendidikan kesenian non formal yang mempunyai tujuan mendidik secara praktis tenaga-tenaga pembina dan pengembang kesenian, menimbulkan keinginan untuk mengetahui sistem pengelolaan yang dipakai dalam rangka mewujudkan tujuan tersebut.

Penelitian ini merupakan penelitian tahap awal dengan mengamati sistem pengelolaan Padepokan Seni Bagong Kussudiardja. Diharapkan penelitian ini dapat dipakai sebagai umpan balik bagi penyempurnaan sistem pengelolaan Padepokan Seni Bagong Kussudiardja pada khususnya dan bagi pendidikan kesenian non formal pada umumnya.

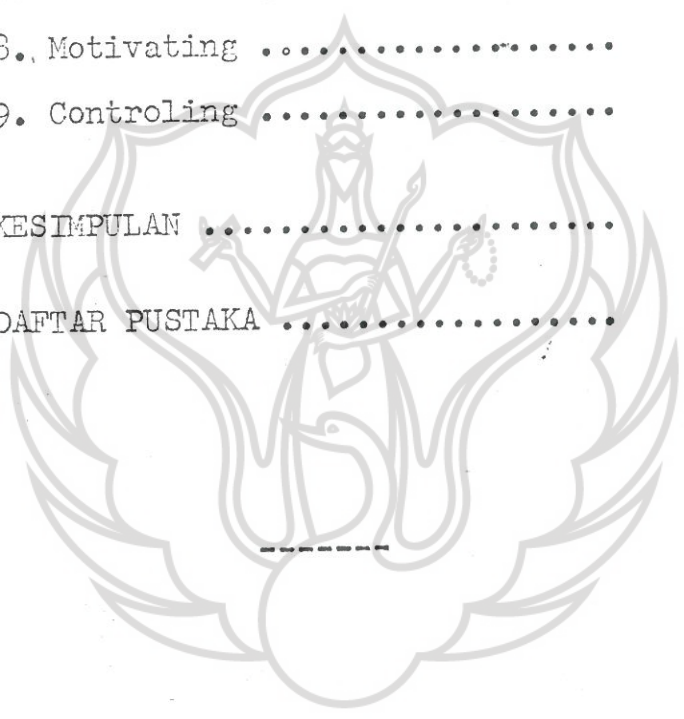
Penulis mengucapkan terima kasih yang sebanyak-banyaknya kepada Bapak Drs. Saptoto sebagai Pembimbing Penelitian, juga kepada Direktorat Pembinaan Penelitian dan Pengabdian pada Masyarakat (DP3M), Balai Penelitian Institut Seni Indonesia Yogyakarta, Bapak Bagong Kussudiardja dan semua pihak yang telah membantu pelaksanaan penelitian ini.

Penulis

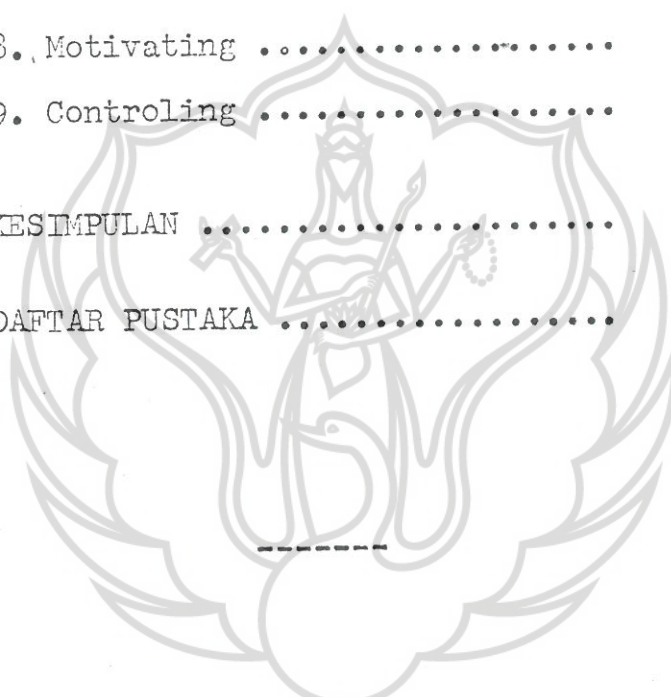
DAFTAR ISI

BAB		halaman
	HALAMAN JUDUL	i
	PRAKATA	ii
	DAFTAR ISI	iii
	DAFTAR LAMPIRAN	v
	INTISARI	vi
I	PENDAHULUAN	1
	1. Permasalahan	1
	2. Tujuan dan Manfaat Penelitian..	5
	3. Latar belakang permasalahan....	6
	3.1. Prinsip-prinsip Management	6
	- Fungsi-fungsi Management	10
	3.2. Padepokan Seni Bagong Kus-	
	sudiardja	43
	- Dasar dan tujuan	43
	- Susunan Pengurus	47
	- Penyelenggaraan	50
II	CARA PENELITIAN	58
	1. Bahan dan alat-alat yang di -	
	pakai	58
	2. Jalannya Penelitian	60
	3. Cara Analisa	61
III	LAPORAN PENELITIAN	63
	1. Forecasting	63

BAB	halaman
2. Planing	65
3. Organizing	67
4. Staffing	68
5. Directing atau Commanding	70
6. Leading ,.....	71
7. Coordinating	72
8. Motivating	73
9. Controlling	74
IV KESIMPULAN	76
DAFTAR PUSTAKA	114



BAB	halaman
2. Planing	65
3. Organizing	67
4. Staffing	68
5. Directing atau Commanding	70
6. Leading ,.....	71
7. Coordinating	72
8. Motivating	73
9. Controlling	74
IV KESIMPULAN	76
DAFTAR PUSTAKA	114



DAFTAR LAMPIRAN

halaman.

1. Lampiran : 1	
Selayang Pandang "Lima Tahun Padepokan Seni Bagong Kussudiardja."	83
2. Lampiran : 2	
- Daftar Guru Tetap Padepokan Seni Ba- gong Kussudiardja Yogyakarta	100
- Daftar Staf Padepokan Seni Bagong Kussudiardja Yogyakarta	101
- Daftar Sub Padepokan Seni Bagong Kus- sudiardja Yogyakarta	102
3. Lampiran : 3	
Garis Besar Kurikulum Jurusan Ketoprak	103
4. Lampiran : 4	
Rencana Garis Besar Pelajaran Pokok Jurusan Karawitan	108
5. Lampiran : 5	
Rencana Garis Besar Pelajaran Pokok Jurusan Sinden	112
6. Lampiran : 6	
Denah Padepokan Seni Bagong Kussudi- ardja Yogyakarta	113

I N T I S A R I

Padepokan Seni Bagong Kussudiardja adalah merupakan suatu pendidikan seni non formal yang mempunyai tujuan tertentu sebagai upaya pelestarian, pembinaan serta pengembangan dibidang seni tari.

Sebagai suatu "wadah" Padepokan Seni Bagong Kussudiardja didalam mencapai tujuan pendidikan mempunyai pengelolaan, agar tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai.

Sebagaimana yang dituliskan oleh James M. Hutabarat dalam bukunya Ilmu Administrasi bahwa "Istilah management di Indonesia diterjemahkan dengan kata kepemimpinan, ketata-laksanaan, pembinaan, pengaturan, pengurusan, pengendalian dan pengelolaan. Oleh karena itu yang dimaksud dengan penelitian mengenai pengelolaan disini adalah penelitian mengenai management yang dimanfaatkan didalam mengusahakan atau didalam penyelenggaraan pendidikan di Padepokan Seni Bagong Kussudiardja.

Tujuan penelitian ini meneliti sejauh mana prinsip-prinsip management yang ada, dimanfaatkan dalam pengelolaan Padepokan Seni Bagong Kussudiardja.

Sedang manfaat penelitian ini adalah pertama dalam hubungan dengan pembangunan bangsa, penelitian ini secara tidak langsung bermanfaat untuk membina

usaha kearah peningkatan mutu pendidikan seni khususnya bagi Padepokan Seni Bagong Kussudiardja. Kedua, sesuai dengan maksud dan tujuan yang ingin dicapai Padepokan Seni Bagong Kussudiardja maka penelitian ini diharapkan dapat merupakan andil bagi upaya peningkatan dalam peran serta menggali, membina dan mengembangkan nilai budaya Indonesia untuk memperkuat kepribadian Bangsa dalam rangka upaya untuk mencapai Ketahanan Nasional. Ketiga, apabila ternyata prinsip-prinsip management Padepokan Seni Bagong Kussudiardja menunjukkan telah dimanfaatkan, maka yang bersangkutan dapat mengusahakan untuk membina dan meningkatkan. Keempat, apabila ternyata belum dimanfaatkan secara maksimal maka pihak yang bersangkutan dapat mencari jalan untuk segera mengatasi faktor-faktor yang menghambatnya.

Management diperlukan bukan hanya dalam lapangan perusahaan tapi juga dalam lapangan-lapangan yang lain dimana dalam mencapai tujuan memerlukan bantuan orang lain. Management mutlak diperlukan dalam setiap kegiatan tidak hanya terbatas dalam bentuk perusahaan saja, yang menghendaki agar tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai secara efisien dan efektif. Mempelajari management dari segi proses berarti pula mempelajari fungsi-fungsi management.

Sampai saat ini masih belum ada konsensus diantara praktisi maupun teoritis mengenai fungsi-fungsi management, sering pula disebut unsur-unsur management. Dari bermacam pendapat yang ada masih dapat dilihat persamaan-persamaan yang ada yaitu selalu mengemukakan tiga fungsi pokok : planning, organizing dan controlling. Selain itu perbedaan itu mungkin juga hanya merupakan perbedaan istilah yang sebenarnya mempunyai pengertian yang sama atau hampir sama, misalnya antara commanding, directing, actualizing.

Apabila dikombinasikan secara lengkap didapat bahwa fungsi management adalah sebagai berikut :

- (1) Forecasting
- (2) Planning
- (3) Organizing
- (4) Staffing atau Assembling Resources
- (5) Directing atau Comanding
- (6) Leading
- (7) Coordinating
- (8) Motivating
- (9) Controlling

Dari hasil observasi yang didapat dan setelah diadakan pembahasan melalui analisa kualitatif didapatkan kesimpulan sebagai berikut.

Siswa atau cantrik yang mengerti program pendidikan pada Padepokan Seni Bagong Kussudiardja melalui persyaratan tertentu dianggap sama, karena tidak ada klasifikasi. Semua cantrik dianggap setingkat meskipun berlainan ijazah pendidikan terakhirnya.

Pelajaran yang diberikan adalah sama bagi semua cantrik, secara garis besar meliputi pelajaran praktek (75%) dan 25% teori. Ada 4 jenis pelajaran praktek yang diberikan yaitu :

- Tari
- Ketoprak
- Karawitan
- Sinden

Forecasting :

Adalah salah satu fungsi management berupa kegiatan meramalkan, memproyeksikan atau mengadakan taksiran terhadap berbagai kemungkinan yang akan terjadi sebelum suatu rencana yang lebih pasti dapat dilakukan.

Misalnya dalam suatu perguruan tinggi meramalkan jumlah mahasiswa yang akan dikelola pada tahun-tahun yang akan datang. Dalam hal ini padepokan belum melaksanakan. Belum dianggap perlu karena jumlah peminat yang ti-

dak menentu dan dilain pihak karena tempat yang terbatas. Secara ideal Padepokan mampu menerima 40 orang untuk setiap angkatan. Sementara ini forecasting yang ada hanya atas dasar apabila Padepokan menerima 40 cantrik.

Planning :

Dari segi planning telah dilaksanakan, perencanaan yang mengenai target yang harus dicapai, bagaimana cara untuk mencapainya diantaranya dengan penyusunan kurikulum, hanya mengenai silabus, yang menyangkut ruang lingkup dan pokok bahasan setiap pelajaran belum ada.

Organizing :

Dalam pembinaan memakai sistem "among" kekeluargaan sebagaimana yang dilakukan dalam pendidikan Taman Siswa. Dengan demikian setiap orang yang terlibat merasa "handarbeni" (turut memiliki) sehingga masing-masing merasa turut bertanggung jawab akan kelancaran pelaksanaan pendidikan.

Staffing :

Sudah dilaksanakan penyusunan personalia dalam bentuk struktur organisasi garis, dengan pembagian tugas yang jelas.

Directing atau Comanding :

Sudah dilaksanakan dengan memberikan bimbingan kepada para stafnya melalui instruksi-instruksi, perintah-perintah baik lisan maupun tertulis.

Leading :

Dilaksanakan dengan motto "Ngadep, Karep, Mantep, Bukti, Ngati-ati, Ngerti" yaitu menghadap kepada Tuhan Yang Maha Esa, dan menghadap kepada sesama. Karep artinya kemauan keuletan; Mantep artinya mantap, yakin akan profesinya; Bukti artinya harus dinyatakan dengan bukti-bukti bukan hanya bicara banyak berteori tetapi jauh dari kenyataan; Berhati-hati dan Mengerti atau waspada, tanggap terhadap situasi.

Hal itulah yang selalu ditekankan dan dimanfaatkan dalam membina para karyawan maupun para cantrik Padepokan, yang ternyata mampu menumbuhkan rasa loyalitas yang tinggi dikalangan karyawannya.

Coordinating :

Sistem koordinasi dilakukan dengan memberikan instruksi, perintah dan musyawarah baik yang diselenggarakan secara routine maupun insidental.

Pengawasan :

Pengawasan dilaksanakan dengan jalan pertemuan-pertemuan, dan berupa laporan tertulis yang disampaikan setelah ada kegiatan.

Dengan demikian dapat diketahui bahwa pemanfaatan fungsi-fungsi unsur-unsur management sudah dimanfaatkan dalam pengelolaan Padepokan hanya masih perlu ditingkatkan terutama penyempurnaan rencana pendidikan /kurikulum dengan melihat perbandingan pelajaran yang ada pada pendidikan formal.

Satu hal yang menjadi pokok pembinaan pada Padepokan Seni Bagong Kussudiardja ialah sistim "among" yaitu kekeluargaan. Hal tersebut menjadi ciri yang membedakan pengelolaan pendidikan formal dan pendidikan Pedepokan Seni Bagong Kussudiardja.

BAB I
P E N D A H U L U A N

1. Permasalahan

Penelitian ini berjudul : "Sanggar Seni Tari Padepokan Seni Bagong Kussudiardja dan Sistem Pengelolannya."

Adapun yang dimaksud dengan Sanggar Seni Tari diatas adalah pendidikan tari yang dikelola/diselenggarakan oleh Padepokan Seni Bagong Kussudiardja. Untuk itu pada uraian selanjutnya akan dipakai istilah Padepokan Seni Bagong Kussudiardja.

Padepokan Seni Bagong Kussudiardja adalah merupakan suatu pendidikan seni non formal, yang mempunyai misi tertentu sebagai upaya pelestarian, pembinaan serta pengembangan dibidang seni tari khususnya. Padepokan Seni Bagong Kussudiardja didirikan sejak tanggal 3 Oktober 1978. Merupakan suatu pendidikan seni non formal yang populer dalam arti cukup dikenal masyarakat luas, dengan pertunjukkan-pertunjukannya melalui pementasan untuk umum maupun melalui siaran TVRI. Penampilannya kreatif, baik dalam bentuk tarian-tariannya maupun variasi/komposisi musik pengiringnya.

Sebagai suatu "wadah" Padepokan Seni Bagong Kussudiardja didalam mencapai tujuan pendidikan mempunyai pengelolaan, agar tujuan yang telah ditetapkan

dapat dicapai secara efisien dan efektif. Yang dimaksud dengan sistem pengelolaan disini adalah sistem management yang dimanfaatkan didalam mengusahakan atau didalam penyelenggaraan pendidikan di Padepokan Seni Bagong Kussudiardja.

Ada beberapa pendapat yang beranggapan bahwa management hanya diperlukan dalam lapangan perusahaan sehingga pada mulanya dalam lapangan-lapangan diluar perusahaan, management kurang diperhatikan. Tetapi pendapat tersebut kurang tepat, sebab kenyataannya orang mulai menyadari bahwa management tidak hanya diperlukan dilapangan perusahaan. Dalam lapangan apapun misalnya dalam lapangan kemiliteran, pengelolaan rumah sakit dan yayasan-yayasan sosial dan bahkan dalam lapangan pendidikan telah disadari arti pentingnya management. Seorang dokter yang harus mengepalai sebuah rumah sakit, seorang hakim yang harus memimpin sebuah pengadilan atau seorang seniman yang mengelola sebuah art gallery, semua ini memerlukan management. Apalagi bagi pengelolaan pendidikan sebagaimana di Padepokan Seni Bagong Kussudiardja yang mempunyai dasar dan tujuan pendidikan yang jelas, maka tentu saja pengelolaan yang ada selalu berorientasi kepada tujuan, dan cara-cara yang dipakai untuk mencapai tujuan inilah yang disebut management. Bahwa dalam mencapai tujuan

yang telah ditetapkan selalu diperlukan planning, organizing, directing, coordinating dan controlling, dimana semua ini merupakan fungsi-fungsi dalam management.

Adapun definisi management secara sederhana adalah "suatu usaha/kegiatan yang dilaksanakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu dengan menggunakan bantuan orang lain" demikian menurut Alex. S. dalam bukunya Management suatu dasar & pengantar (P.19).

Melalui proses yang cukup panjang orang mulai yakin bahwa management sebenarnya sangat diperlukan dan dapat dipelajari, sehingga pada akhirnya management sebagai ilmu telah diakui. Akan tetapi banyak pula yang beranggapan bahwa management adalah ilmu dan seni atau science dan art. Artinya bahwa management adalah : Ilmu dan seni dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan menggunakan bantuan orang lain.

Management dianggap sebagai ilmu sebab prinsip-prinsip dari management saat ini memang sudah dapat dipelajari tetapi dalam penerapannya hasil yang dicapai masih sangat dipengaruhi oleh bakat-bakat seseorang. Dan bakat-bakat perseorangan tidak dapat dipelajari.

Didalam management pekerjaan memimpin agar lebih berhasi antara lain memerlukan kewibawaan, kemampuan untuk cepat mengambil keputusan, human relation yang kesemuanya itu lebih terletak pada diri orang tersebut yang merupakan suatu bakat yang sukar untuk dipelajari.

Oleh karena itu masih perlu dipersoalkan apakah didalam pengelolaannya, Padepokan Seni Bagong Kussudiardja ini memanfaatkan prinsip-prinsip management yang ada, sehingga dapat dicapai usaha untuk lebih melihat kelemahan-kelemahan yang ada, khususnya dalam melestarikan Padepokan Seni tersebut. Penelitian ini terbatas oleh dana dan waktu yang disediakan, maka penelitian ini dibatasi dalam lingkup penelitian mengenai cara pengelolaan Padepokan Seni Bagong Kussudiardja.

2. Tujuan dan Manfaat Penelitian

- 2.1. Penelitian ini bertujuan meneliti sejauh mana prinsip-prinsip management yang ada dimanfaatkan dalam pengelolaan Padepokan Seni Bagong Kussudiardja.
- 2.2.1. Dalam hubungan dengan pembangunan bangsa penelitian ini secara tidak langsung bermanfaat untuk membina usaha kearah peningkatan mutu pendidikan seni umumnya dan Padepokan Seni Bagong Kussudiardja khususnya.
- 2.2.2. Sesuai dengan maksud dan tujuan yang ingin dicapai Padepokan Seni Bagong Kussudiardja maka penelitian ini diharapkan dapat merupakan andil bagi upaya peningkatan dalam peran serta menggali, membina dan mengembangkan nilai budaya Indonesia untuk memperkuat kepribadian Bangsa dalam rangka upaya untuk mencapai Ketahanan Nasional.
- 2.2.3. Apabila ternyata prinsip-prinsip management Padepokan Seni Bagong Kussudiardja menunjukkan telah dimanfaatkan, maka yang

bersangkutan dapat mengusahakan untuk membina dan meningkatkan.

- 2.2.4. Apabila ternyata prinsip-prinsip management belum dimanfaatkan secara maksimal maka pihak yang bersangkutan dapat mencari jalan untuk segera mengatasi faktor-faktor yang menghambatnya.

3. Latar belakang permasalahan

3.1. Prinsip-prinsip management

Sebagaimana dijelaskan dimuka bahwa yang dimaksud dengan pengelolaan dalam penelitian ini adalah sistem management (bahasa Inggris) berasal dari bahasa Latin 'manus' berarti tangan; dari bahasa Italia "mano" berarti memerintah kuda, mengendalikan kuda; dari bahasa Italia "maneggio" berarti pengurusan dan "maneggiare" berarti melatih kuda dalam menindak-nindakan langkah-langkah kakinya. Menurut Drs. James M. Hutabarat dalam Ilmu Administrasi dituliskan bahwa : Istilah management di Indonesia seringkali diterjemahkan dengan kata kepemimpinan, ketatalaksanaan, pembinaan, pengaturan, pengurusan, pengendalian, pengelolaan. Disamping itu ba -

nyak pula penulis yang langsung mempergunakan kata aslinya management, atau managementen (tanpa huruf t akhir), atau dengan management dan menejemen.

Mengingat banyaknya istilah yang dipergunakan, maka dalam penelitian ini dipakai istilah "management" (bahasa Inggris).

Menurut M. Manulang dalam bukunya Organisasi dan Management dikatakan bahwa : Management adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan dari pada sumber daya, terutama sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu. (P.5).

Menurut Terry dalam buku Principles of Management dikatakan bahwa definisi tentang management yaitu : "mencapai tujuan yang ditetapkan terlebih dahulu dengan mempergunakan kegiatan-kegiatan orang orang lain". (Management is the accomplishing of a pre-determined objective through the effort of other people)

Menurut Koontz dan O'Donnell dalam bukunya "Principles of Management" antara lain mengatakan sebagai berikut : "Management is getting done through the efforts of other people"

Sedangkan menurut Sukanto Reksodiprodjo M. Com. dalam bukunya "Dasar-dasar Management" mengatakan sebagai berikut : "Suatu usaha merencanakan, mengorganisir, mengarahkan, mengkoordinasi serta mengawasi kegiatan dalam suatu organisasi agar tercapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

Menurut Alex.S. Nitisemito dalam "Management suatu Dasar & Pengantar" mendefinisikan bahwa management ialah "suatu usaha/kegiatan yang dilaksanakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu dengan menggunakan bantuan orang lain".

Apabila diperhatikan pendapat-pendapat di atas maka dapat ditarik tiga pokok penting dalam upaya pengelolaan tersebut yaitu : pertama, adanya tujuan yang ingin dicapai; kedua, tujuan dicapai dengan mempergunakan kegiatan orang-orang lain dan ketiga, kegiatan-kegiatan orang lain itu harus dibimbing dan diawasi.

Chester I. Barnard dalam bukunya "The Function of the Executive" mengakui bahwa Management itu adalah "Seni" dan juga adalah "Ilmu". Demikian pula Henry Fayol, Alfin Brown, Harol Koontz, Cyril O'Donnel dan George R. Terry beranggapan bahwa Management itu adalah ilmu sekaligus adalah seni,

Management sebagai seni, berfungsi untuk mencapai tujuan yang nyata mendatangkan hasil atau manfaat, sedangkan management sebagai ilmu, berfungsi menerangkan phenomena-phenomena (gejala-gejala), kejadian-kejadian, keadaan-keadaan, jadi memberikan penjelasan-penjelasan. Management adalah merupakan ilmu dan seni, sebab meskipun prinsip-prinsip management pada dasarnya dapat dipelajari tapi hasil yang dicapai dalam penerapan management tersebut masih banyak tergantung pada bakat-bakat perseorangan. Antara lain : kewibawaan, kemampuan untuk cepat mengambil keputusan human relation dan sebagainya, yang mana kesemuanya itu lebih terletak pada diri orang tersebut yang merupakan bakat sehingga tak dapat untuk dipelajari.

Management diperlukan bukan hanya dalam lapangan perusahaan tapi juga dalam lapangan-lapangan yang lain. Management mutlak diperlukan dalam setiap kegiatan tidak hanya terbatas dalam bentuk perusahaan saja, apabila dikehendaki agar tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai secara efisien dan efektif.

Fungsi-fungsi Management

Mempelajari management dari segi proses, berarti pula mempelajari fungsi-fungsi management. Sampai saat ini, masih belum ada konsensus diantara baik praktisi maupun para teoritis mengenai apa yang menjadi fungsi-fungsi management, sering pula disebut unsur-unsur management.

Berbagai pendapat mengenai fungsi-fungsi management, akan nampak jelas dengan menyertakan pendapat beberapa penulis :

1. George R. Terry : Planning, Organizing, Actuating, Contrlling.
2. Henry Fayol : Planning, Organizing, Comanding, Coordina - ting, Controlling.
3. Koontz dan O'Donnel : Organizing, Staf - fing, Directing, Plan - ning, Controlling.
4. Lyndal F. Urwick : Forecasting, Planning, Organizing, Comman - ding, Coordinating, Controlling.
5. Prayudi Atmosudirjo : Planning, Organi - zing, Directing atau Actuating, Controlling.

6. Luther Gullich : Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting.

7. William H. Newman : Planning, Organizing, Assembling Resources, Directing, Controlling.

Melihat perbedaan antara pendapat-pendapat diatas bukanlah suatu hal yang prinsip sebab pada hakekatnya masih dapat dilihat persamaan-persamaannya. Setiap penulis dalam mengemukakan fungsi-fungsi management selalu mengemukakan tiga fungsi pokok yaitu : planning, organizing dan controlling. Selain itu perbedaan itu mungkin juga hanya merupakan perbedaan istilah yang sebenarnya mempunyai pengertian yang sama atau hampir sama, misalnya antara, comanding, directing dan actuating.

Pada hakekatnya, bila dikombinasikan pendapat diatas maka fungsi management adalah sebagai berikut :

- (1) Forecasting
- (2) Planning
- (3) Organizing
- (4) Staffing atau Assembling Resources
- (5) Directing atau Commanding

- (6) Leading
- (7) Coordinating
- (8) Motivating
- (9) Controlling

(1) Forecasting

Forecasting atau prevoyance (Perancis) adalah salah satu fungsi management berupa kegiatan meramalkan, memproyeksikan atau mengadakan taksiran terhadap berbagai kemungkinan yang akan terjadi sebelum suatu rencana yang lebih pasti dapat dilakukan. Misalnya dalam suatu Perguruan Tinggi, meramalkan jumlah mahasiswa yang akan dikelola pada tahun-tahun yang akan datang.

(2) Planning

Perencanaan atau planning adalah merupakan salah satu fungsi management yang mutlak sebagai salah satu syarat untuk dapat melaksanakan management yang baik.

Berbagai batasan tentang planning, diantaranya menurut M. Manulang dalam Organisasi dan Management dituliskan planning atau perencanaan adalah penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai suatu hasil yang diinginkan.

Pembatasan yang agak kompleks merumuskan perencanaan sebagai penetapan apa yang harus dicapai, bagaimana hal itu harus dicapai, siapa yang bertanggung jawab dan penetapan mengapa hal itu harus dicapai. Dapat diperinci lagi bahwa perencanaan merupakan penetapan jawaban pertanyaan sebagai berikut :

- Tindakan apa yang harus dikerjakan ?
- Apakah sebabnya tindakan itu harus dikerjakan ?
- Dimanakah tindakan itu harus dilaksanakan.
- Kapan tindakan itu dilaksanakan ?
- Siapa yang mengerjakan tindakan itu dan
- Bagaimana caranya melaksanakan tindakan itu ?

Jadi dalam membuat suatu perencanaan yang baik harus difikirkan alternatif yang paling baik dari tindakan-tindakan yang akan dilakukan kemudian dan harus mampu melihat jauh kedepan sehingga mampu memperkecil resiko yang mungkin timbul, baik resiko kekeliruan maupun resiko kemungkinan kegagalan.

Sesungguhnya fungsi perencanaan bukan saja menetapkan hal-hal seperti tersebut diatas, tetapi juga dalam fungsi perencanaan sudah termasuk didalamnya penetapan budget. Sehingga dalam planning ti

dak hanya berupa penetapan tujuan sesuatu organisasi, peraturan-peraturan dan pedoman-pedoman pelaksanaan tugas dan penetapan urutan-urutan pelaksanaannya tetapi juga termasuk penetapan ikhtisar biaya yang diperlukan dan pemasukan uang yang diharapkan akan diperoleh.

(3) Organizing

Dengan adanya planning yang baik, maka diharapkan tujuan yang telah ditetapkan akan dapat dicapai secara efisien dan efektif. Meskipun demikian bagaimanapun baiknya suatu perencanaan, apabila pelaksanaannya tidak/kurang baik, maka perencanaan yang baik itu hanya akan tetap tinggal di atas kertas.

Dengan organizing dimaksud fungsi management berupa pengelompokan kegiatan yang diperlukan yakni penetapan susunan organisasi serta tugas dan fungsi fungsi dari setiap unit yang ada dalam organisasi, serta menetapkan kedudukan dan sifat hubungan antara masing-masing unit tersebut. Dapat dirumuskan sebagai keseluruhan aktivitas management dalam mengelompokkan orang-orang serta penetapan tugas, fungsi, wewenang, serta tanggung jawab agar semua orang berdaya guna dan berhasilguna dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu.

Unsur-unsur Organisasi

Setiap bentuk organisasi mempunyai unsur - unsur tertentu, yang antara lain sebagai berikut :

- Sebagai wadah/tempat untuk bekerjasama.

Organisasi adalah merupakan suatu wadah/tempat dimana orang-orang dapat bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Tanpa adanya organisasi sulit bagi orang-orang untuk melaksanakan suatu kerjasama, sebab setiap orang tidak tahu bagaimana cara kerjasama tersebut akan dilaksanakan.

Pengertian tempat disini bukan dalam arti yang konkrit, tetapi dalam arti yang abstrak, sehingga dengan demikian tempat disini adalah dalam arti fungsi yaitu menampung atau mewadahi keinginan kerjasama dari beberapa orang untuk mencapai tujuan tertentu.

- Proses kerja sama sedikitnya antara dua orang.

Suatu organisasi, selain merupakan tempat kerja sama juga merupakan proses kerja sama yang dilakukan dengan banyak orang, maka organisasi untuk itu harus di susun dengan lebih sempurna agar hubungan

kerjasama antara fihak-fihak yang ber -
sangkutan dapat diatur dengan sebaik-baik-
nya.

- Jelas tugas dan kedudukannya masing-masing

Dengan adanya organisasi maka tugas dan kedudukan masing-masing orang/fihak serta hubungan satu dengan yang lain akan dapat lebih jelas. Dengan demikian kesimpang-siuran, double pekerjaan dan sebagainya akan dapat dihindarkan.

- Ada tujuan tertentu

Organisasi dibentuk adalah untuk mencapai tujuan tertentu, sehingga dengan demikian organisasi tidak dapat dibentuk tanpa ditetapkan tujuan sebelumnya. Pembentukan secara paksa suatu organisasi tanpa tujuan, maka organisasi tersebut akan tidak dapat berfungsi lagi, karena orang-orangnya tidak akan tahu apa yang harus diperbuat.

Hubungan-hubungan dalam organisasi

Dalam suatu organisasi, bentuk kerjasama antara yang satu dengan yang lain sebenarnya dapat dibedakan yaitu hubungan dalam bentuk formil dan hu-

hubungan dalam bentuk in-formil

Dalam bentuk formil kerjasama antara satu dengan yang lain ditetapkan dan telah disetujui bersama yang pada umumnya juga dalam bentuk tertulis.

Dengan ketetapan secara formil tersebut masing-masing orang akan terlihat secara jelas tugas dan tanggung-jawabnya serta kedudukannya masing-masing.

Sedang dalam bentuk in-formil kerjasama tersebut pada umumnya dalam bentuk-bentuk tidak tertulis.

Pada umumnya hubungan dalam bentuk formil berupa hubungan zakelyk dan rasional, sedang hubungan dalam bentuk in-formil lebih dalam bentuk hubungan pribadi dan emosional.

Azas-azas/prinsip-prinsip organisasi

Agar suatu organisasi dapat berjalan dengan baik maka perlu adanya azas-azas/prinsip-prinsip tertentu. Atau dengan kata lain suatu organisasi yang baik perlu dilandasi oleh suatu azas-azas/prinsip-prinsip tertentu.

Tetapi apa yang dikatakan azas-azas organisasi antara penulis yang satu dengan penulis yang lain tidaklah sama. Adapun beberapa azas/prinsip organisasi yang dikemukakan Alex. S. Nitisemito dalam Management suatu Dasar dan Pengantar sebagai berikut :

- Azas perumusan tujuan

Dalam penyusunan suatu organisasi, maka azas pertama yang harus diperhatikan adalah azas perumusan tujuan. Dengan azas tersebut maka hal ini berarti bahwa sebelum organisasi tersebut disusun, maka kita terlebih dahulu harus mengetahui tujuan dari organisasi itu dibentuk.

- Azas perumusan kerja

Telah dikemukakan bahwa dalam pembentukan atau penyusunan suatu organisasi adalah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efisien dan efektif.

Oleh karena itu suatu organisasi selalu membutuhkan tenaga-tenaga orang lain yang kadang-kadang tidak sedikit jumlahnya, maka perlu adanya pembagian kerja yang baik. Dengan adanya pembagian kerja yang baik maka tiap orang/bagian akan dapat mengetahui secara jelas tugas dan tanggung jawabnya serta kedudukan masing-masing dalam organisasi tersebut. Sehingga kesimpang-siuran dalam pekerjaan dapat dihindari dan pekerjaan dapat dilakukan secara efisien dan efektif.

- Azas pendelegasian wewenang

Bagi manager sulit untuk melakukan seluruh pekerjaan seorang diri baik karena keterbatasan kemampuan, waktu dan sebagainya. Untuk itu perlu bagi seorang manager dalam melaksanakan tugas dan tanggung-jawab, menyerahkan sebagian yang tidak begitu penting kepada bawahan-bawahannya.

(4) Staffing atau Assembling Resources

Istilah staffing diberikan Luther Gulick, Harold Koontz dan Cyril O'Donnell, sedang assembling dikemukakan oleh William Herbert Newman. Kedua istilah itu cenderung mengandung pengertian yang sama.

Staffing merupakan salah satu fungsi management berupa penyusunan personalia pada sesuatu organisasi sejak dari merekrut tenaga kerja, pengembangannya sampai dengan usaha agar setiap petugas memberi daya guna maksimal kepada organisasi.

Organisasi dan staffing, merupakan dua fungsi management yang sangat erat hubungannya yaitu : organizing berupa penyusunan wadah legal untuk menampung berbagai kegiatan yang harus dilaksanakan pada sesuatu organisasi, staffing berhubungan dengan penetapan orang yang akan memegang masing-masing jabatan yang ada didalam organisasi tersebut.

Dengan adanya pembagian tugas dan wewenang yang jelas akan mempunyai keuntungan-keuntungan tertentu yang antara lain adalah sebagai berikut :

- Perhatian dan rasa tanggung jawab yang lebih besar.

Dengan dilaksanakannya staffing maka berarti setiap pekerja dalam departementasi akan lebih merasa dan menghayati tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

Hal ini berarti perhatian dan rasa tanggung jawab dari setiap pekerja dapat diharapkan lebih besar.

- Inisiatif dan kreatif dapat dikembangkan.

Suatu staffing yang tepat akan dapat lebih memberikan kebebasan pada para pekerja.

Apalagi bila pimpinan/manager dapat menimbulkan motivasi yang sehat dalam persaingan yang sehat antar pekerja. Dengan keadaan yang demikian dapat diharapkan inisiatif dan kreatif dari para pekerja dapat ditingkatkan.

- Effisiensi dalam pekerjaan dapat diharapkan. Apabila dengan staffing tersebut manager mampu meningkatkan perhatian dan tanggung jawab dari pekerja, serta mampu pula

mengembangkan inisiatif dan kreatif mereka, dapat diharapkan pelaksanaan pekerjaan dapat lebih efisien.

- Meringankan manager/pimpinan dari tugas-tugas routine.

Pelaksanaan staffing secara konsekwen berarti pula pelaksanaan pendelegasian wewenang kepada bawahan-bawahannya. Hal ini berarti dengan dilaksanakannya departementasi (pembagian kerja berdasarkan pengelompokan tugas) akan dapat meringankan tugas-tugas routine yang tidak penting dari manager. Dengan demikian manager akan mempunyai kesempatan yang lebih banyak untuk lebih dapat memikirkan hal-hal yang penting guna perkembangan usahanya.

(5) Directing atau Comanding

Directing atau disebut juga Comanding adalah fungsi management yang berhubungan dengan usaha memberi bimbingan, saran-saran, perintah-perintah atau instruksi-instruksi kepada bawahan dalam pelaksanaan tugas masing-masing bawahan tersebut, agar tugas dapat dilaksanakan dengan baik dan benar-benar tertuju kepada tujuan yang telah ditetapkan semula.

Directing atau commanding merupakan fungsi management yang dapat berfungsi bukan saja agar pegawai melaksanakan atau tidak melaksanakan sesuatu kegiatan, tetapi dapat pula berfungsi mengkoordinasi kegiatan berbagai unsur organisasi agar dapat efektif tertuju kepada realisasi tujuan yang ditetapkan sebelumnya.

Bagaimanapun baiknya perencanaan dan organisasi, tetapi apabila manager tidak dapat melaksanakan fungsi directing atau dengan kata lain pimpinan tidak mampu menggerakkan orang-orangnya, maka dapatlah dikatakan bahwa perencanaan dan organisasi yang baik tersebut hampir tidak ada artinya. Menggerakkan disini adalah dalam arti menggerakkan sesuai dengan yang diinginkan, agar tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai secara efisien dan efektif.

Dalam menggerakkan orang-orangnya sesuai dengan yang diinginkan, maka salah satu alat utamanya adalah perintah-perintah/instruksi-instruksi. Meskipun perintah merupakan suatu alat utama dalam menggerakkan orang-orangnya namun masih ada alat-alat lain, meskipun bukan merupakan alat utama yaitu misalnya petunjuk-petunjuk, nasehat-nasehat.

Karena pentingnya perintah dalam melaksanakan fungsi directing maka ada baiknya diuraikan lebih luas lagi mengenai "perintah" ini.

- Perintah dan Komunikasi

Perintah-perintah dari atas kebawah adalah merupakan alat dari manager dalam menggerakkan orang-orang yang sesuai dengan yang diinginkan, meskipun demikian dalam pelaksanaan atau perintah akan dapat efektif bila dilandasi suatu komunikasi yang baik. Dengan kata lain suatu perintah yang tidak dilandasi komunikasi yang baik, tidak akan dimengerti dan tidak diindahkan oleh orang-orangnya.

Perlu diingat bahwa perintah datangnya harus dari atas dan tidak dari bawah sebaliknya komunikasi dapat dari bawah dan dari atas, dari kiri dan kanan. Oleh karena itu tidak ada istilah perintah timbal balik. Sebaliknya, dalam komunikasi dikenal apa yang disebut komunikasi timbal balik.

- Perintah dan disiplin

Dimuka telah dijelaskan bahwa agar suatu perintah efektif maka perlu dilandasi komunikasi yang baik. Meskipun demikian agar perintah-perintah tersebut mempunyai kepastian un-

tuk dilaksanakan, maka perlu adanya kedisiplinan. Perintah yang ditujukan kepada pihak yang tidak ada kedisiplinan maka perintah-perintah tersebut tetap tinggal diatas kertas. Untuk itu maka setiap manager harus berusaha untuk dapat menciptakan kedisiplinan dari para pekerja, tetapi hendaknya bukan disiplin yang mati yaitu disiplin yang hanya menjalankan perintah tanpa mengetahui apa tujuan perintah tersebut. Dengan disiplin yang mati berarti akan dapat mematikan inisiatif dan kreatif dari para pekerja, sehingga hal ini dapat menimbulkan kerugian bagi instansi atau perusahaan tempat bekerja.

Bila sebagian besar pekerja sudah berkurang kedisiplinannya, maka dalam memulihkan kembali kedisiplinan tersebut hendaknya secara bertahap dan jangan sampai menimbulkan suatu kejutan, sebab akan menimbulkan kejutan bagi para pekerjanya. Hal ini dapat menimbulkan perlawanan secara tersembunyi atau tindakan acuh yang dapat merugikan perusahaan.

- Perintah dan partisipasi

Apabila memungkinkan dan dengan partisipasi dapat diharapkan perintah-perintah akan dilaksanakan dengan lebih baik, maka partisipasi perlu dilaksanakan dalam pemberian perintah. Tetapi tidak semua perintah-perintah harus dilandasi partisipasi.

Seperti halnya perintah-perintah yang bersifat routine dan operasional serta sama-sama telah diketahui arti pentingnya tidak perlu setiap kali dipartisipasikan.

- Perintah lisan dan tertulis harus mempunyai kekuatan yang sama.

Dalam memberikan perintah kadang-kadang harus dilakukan dengan tertulis dan kadang-kadang dengan lisan, tergantung pada situasi dan kondisi. Perintah lisan dan tertulis harus diberi kekuatan yang sama, tetapi yang penting di sini siapakah yang memberikan perintah tersebut.

Ada yang berpendapat bahwa perintah secara tertulis harus diberi kekuatan yang lebih dari pada perintah secara lisan. Hal ini tidak benar, sebab suatu perintah tidak seluruhnya dapat dilaksanakan dengan tertulis kalau manajer tidak menginginkan keterlambatan atau-

pun kekacauan-kekacauan. Dengan demikian dalam praktek, karena perintah tidak mungkin dilaksanakan secara tertulis seluruhnya, perlu kekuatan yang sama antara perintah-perintah lisan dan tertulis.

(6) Leading

Istilah leading, yang merupakan salah satu fungsi management, dikemukakan oleh Louis A. Allen yang merumuskannya sebagai pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manager yang menyebabkan orang-orang lain bertindak. Pekerjaan leading, meliputi lima macam kegiatan yakni : mengambil keputusan, mengadakan komunikasi agar ada bahasa yang sama antara manager dan bawahan, memberi semangat inspirasi dan dorongan kepada bawahan supaya mereka bertindak, memilih orang-orang yang menjadi anggota kelompoknya agar mereka terampil dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Manager sebagai leading harus mempunyai sifat sifat kepemimpinan/leadership yang baik, agar dapat melaksanakan fungsi leading yang berhasil. Adapun kepemimpinan ini berbeda arti dengan pimpinan.

Pimpinan adalah orang yang tugasnya memimpin sehingga pimpinan dapat juga disebut manager, sedang kepemimpinan adalah bakat/sifat yang seharusnya dimiliki

oleh tiap pimpinan/manager. Meskipun bakat kepemimpinan lebih terletak pada diri pribadi seseorang yang diperoleh sejak dilahirkan sebagai bawaan, tetapi bukan berarti kepemimpinan tidak perlu dipelajari. Kepemimpinan sangat penting dan perlu dipelajari oleh orang-orang yang menjadi pemimpin dan calon pemimpin.

Tugas pokok seorang pimpinan/manager harus mampu memimpin, dalam arti mampu mempengaruhi, mengarahkan dan menggerakkan bawahan-bawahannya agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Hal ini berarti seorang pimpinan harus mempunyai ciri-ciri sebagai berikut :

- Dicintai dan disegani oleh bawahannya.

Seorang pimpinan harus mampu mempengaruhi anak buahnya, hal ini berarti pimpinan tersebut harus dicintai dan disegani oleh bawahannya; agar pimpinan dapat dicintai dan disegani oleh bawahannya maka pimpinan tersebut harus mempunyai sifat-sifat antara lain :

- Tidak egoistis
- Adil (dalam arti memberikan sesuai dengan haknya)
- Jujur (dalam arti tidak menyalahgunakan jabatannya)

- Mempunyai perhatian terhadap bawahannya.
- Kemampuan rata-rata lebih menonjol.

Seorang pimpinan agar mampu menjalankan tugas menjadi pimpinan yang baik maka dia harus mempunyai sifat-sifat rata-rata lebih menonjol dari pada bawahannya. Hal ini berarti pimpinan harus mempunyai sifat-sifat antara lain sebagai berikut :

- Penuh tanggung jawab
 - Berpengalaman cukup dalam bidangnya.
 - Cerdas.
 - Penuh inisiatif dan kreatif.
 - Sehat jasmani dan rokhani.
- Mampu mengarahkan dan menggerakkan bawahannya.

Seorang pimpinan harus mampu mengarahkan dan menggerakkan bawahannya. Hal ini berarti pimpinan tersebut harus mempunyai sifat-sifat tertentu yang antara lain sebagai berikut :

- Mampu memotivasi bawahannya.
- Mampu memilih pembantu-pembantu yang tepat dan menempatkan pada tempat-tempat yang tepat.

- Mampu menciptakan komunikasi dua arah.
- Pengetahuan tentang hubungan manusia cukup luas.
- Berwibawa.
- Mempunyai kestabilan dalam emosi.

(7) Coordinating

Coordinating atau mengkoordinasi merupakan salah satu fungsi management untuk melakukan berbagai kegiatan agar tidak terjadi kekacauan, percek-cokan, kekosongan kegiatan, dengan jalan menghubungkan, menyatu-padukan dan menyelaraskan pekerjaan-pekerjaan bawahan sehingga terdapat kerja-sama yang terarah dalam usaha mencapai tujuan bersama atau tujuan organisasi.

Usaha yang dapat dilakukan untuk mencapai maksud itu antara lain dengan memberi instruksi; perintah, mengadakan pertemuan-pertemuan dalam mana diberi penjelasan-penjelasan, bimbingan atau nasehat, dan mengadakan coaching dan bila perlu memberi teguran.

Koordinasi mutlak diperlukan meskipun telah ada perencanaan, organizing, directing dan controlling, sebab dalam praktek penyimpangan dari rencana yang telah ditetapkan seringkali terjadi, demikian pula kemungkinan rencana-rencana yang dibuat mungkin

terjadi kesalahan sehingga perlu penyesuaian. Juga adanya kecenderungan tiap-tiap orang/bagian untuk memperhatikan pekerjaannya sendiri secara berlebihan tetapi lepas dari kaitan kegiatan-kegiatan lain sebagai keseluruhan. Untuk itu perlu usaha untuk mengadakan koordinasi memerlukan perhatian secara terus-menerus. Dengan koordinasi yang baik dapat diciptakan keselarasan hubungan antar kegiatan-kegiatan secara keseluruhan.

Salah satu alat yang penting dalam melaksanakan koordinasi adalah adanya komunikasi yang baik. Tanpa adanya komunikasi yang baik secara timbal balik, maka sulit dilaksanakan koordinasi. Komunikasi yang baik tidak hanya sekedar cepat dan jelas tetapi dapat dimengerti oleh penerima komunikasi untuk dilaksanakan dengan baik. Untuk itu sebelum kita melaksanakan koordinasi kita harus dapat menciptakan komunikasi yang baik secara timbal balik, secara horizontal dan vertikal.

Komunikasi timbal balik secara horizontal adalah komunikasi timbal balik antara bagian-bagian yang se-jajar, sedangkan komunikasi timbal balik secara vertikal adalah komunikasi timbal balik antara atasan dan bawahan.

(8) Motivating

Motivating atau pendorongan kegiatan merupakan salah satu fungsi management berupa pemberian inspirasi, semangat dan dorongan kepada bawahan, agar bawahan melakukan kegiatan secara suka rela sesuai apa yang dikehendaki oleh atasan tersebut.

Apabila manager dapat memotivasi pekerja-pekerja/karyawan-karyawannya sehingga semangat dan kegairahan kerjanya dapat ditimbulkan/ditingkatkan, maka berarti kemungkinan kekeliruan-kekeliruan dalam pekerjaan, kurang rasa tanggung jawab, keengganan melaksanakan rencana yang telah ditetapkan, kelesuan-kelesuan dan sebagainya dapat diperkecil. Dan yang terang dengan timbulnya semangat dan kegairahan kerja berarti manager akan dapat memanfaatkan secara maksimal tenaga kerja yang ada.

Dengan hanya memperbaiki metode kerja maka hanya cara kerjanya yang dapat diperbaiki, tetapi orang-orang yang melaksanakan pekerjaan tersebut tidak dapat ditimbulkan/ditingkatkan semangat dan kegairahan kerjanya.

Untuk dapat menimbulkan/meningkatkan semangat dan kegairahan kerja maka rahasianya adalah apabila kita mengetahui dengan tepat kebutuhan-kebutuhan para pekerja/karyawan yang bilamana kita pe

nuhi akan dapat menimbulkan/meningkatkan kepuasan para pekerja. Meskipun kepuasan itu tidak ada batasnya, tapi seorang manager harus mengusahakan semaksimal mungkin sesuai dengan kemampuannya.

Hal-hal yang merupakan kebutuhan yang bila - mana kita penuhi akan dapat menimbulkan kepuasan sehingga semangat dan kegairahan kerja ada harapan untuk ditingkatkan dapat kita katagorikan menjadi dua hal pokok yaitu :

- Kebutuhan yang lebih bersifat materiil.
- Kebutuhan yang lebih bersifat non materiil.

Kebutuhan yang bersifat materiil yang dimaksud adalah besar upah dan penerimaan-penerimaan lain yang dapat berupa uang, beras, gula dan sebagainya.

Sedang yang dimaksud dengan kebutuhan yang bersifat non materiil adalah kebutuhan-kebutuhan yang diperlukan bilamana dipenuhi dapat juga menimbulkan kepuasan, tapi kebutuhan-kebutuhan ini tidak bersifat materiil misalnya : perasaan harga diri, rasa kebangsaan, penghargaan.

Ada berbagai cara bagaimana memotivasi para pekerja/karyawan, baik yang bersifat materiil maupun bersifat non materiil, antara lain sebagai berikut :

- Upah/gaji yang layak dan adil

Seseorang yang menjadi pekerja/karyawan karena menginginkan upah/gaji untuk dapat memenuhi kebutuhannya sehari-hari. Dengan gaji tersebut dapat memenuhi kebutuhan hidup meskipun dengan cara yang sederhana terutama untuk memenuhi kebutuhan pokok yaitu : sandang, pangan dan papan.

Ada kecenderungan bahwa makin besar jumlah upah/gaji yang diberikan maka makin puaslah hati, sehingga dengan demikian dapat diharapkan bertambah semangat dan kegairahan kerja dapat ditingkatkan.

Dengan upah/gaji yang rendah, akan kurang mendapatkan kepuasan, dan ini akan menyebabkan kurang adanya semangat dan kegairahan kerja dari para pekerja/karyawan-karyawannya. Hal ini dapat menimbulkan kesalahan-kesalahan dalam pekerjaan, rasa tanggung jawab yang kurang, keseluas-kelesuan dalam bekerja dan masih banyak efek-efek negatif lain, yang justru akan dapat lebih merugikan dari pada keuntungan karena pengajian yang rendah tersebut.

Karena besarnya upah/gaji mempunyai pengaruh yang besar terhadap semangat dan kegai

rahan kerja dari para pekerja / karyawan - karyawannya, maka dalam menetapkan besarnya upah setiap manager harus bertindak secara hati-hati.

- Pemberian insentif

Selain besarnya upah yang harus diperhatikan maka untuk mendapatkan hasil langsung dapat pula diterapkan sistem-sistem insentif.

Insentif ialah pemberian imbalan tambahan yang disesuaikan dengan prestasi- prestasi sesuai yang telah ditetapkan.

Untuk melaksanakan ini maka prestasi- prestasi kerja yang akan diberikan insentif harus dapat diukur sehingga ada pedoman yang pasti yang tidak membingungkan.

- Memperhatikan rasa harga diri

Setiap manager harus berusaha dapat menimbulkan suasana dalam perusahaannya sehingga jangan sampai terjadi tindakan-tindakan yang dapat merendahkan harga diri pekerja. Harus diusahakan agar harga diri para pekerja dapat ditingkatkan.

Untuk itu ada suatu nasehat yang baik yang kira-kira berbunyi : "Marahilah pekerja anda dengan empat mata, dan pujilah pekerja anda dimuka umum."

Untuk dapat meningkatkan harga diri pekerja-pekerja dapat dilakukan dengan jalan memberikan penghargaan bagi yang berprestasi atau berjasa pada perusahaannya.

Paling tidak perhatian dari pimpinan harus ada, misalnya : dengan jalan memberikan pujian yang ikhlas dan tidak berlebihan dimuka umum.

Banyak cara-cara lain yang dapat menimbulkan rasa harga diri dari para pekerja/karyawan antara lain :

- Sekali-kali mengajak berunding.
 - Memberi pakaian seragam.
 - Mengganti sebutan-sebutan kurang enak didengar seperti pesuruh diganti dengan pengantar surat, pelayan dengan pramuria.
- Memenuhi kebutuhan rokhani

Dalam usaha untuk menimbulkan/meningkatkan semangat dan kegairahan kerja karyawannya maka setiap manager harus mengetahui ke-

butuhan-kebutuhan rokhani mereka dan berusaha untuk memenuhinya. Dengan kebutuhan rokhani yang dimaksud adalah kebutuhan yang berhubungan dengan keagamaan, kepercayaan atau tradisi yang masih tertanam kuat di dalam hati para pekerja.

Apabila hal tersebut tidak diperhatikan, maka dapat menimbulkan perasaan - perasaan kurang enak sehingga akan menyebabkan turunnya semangat dan kegairahan para pekerja. Sebaliknya apabila manager memperhatikan kebutuhan rokhani, maka semangat dan kegairahan para pekerja akan dapat ditingkatkan. Misalnya karena sebagian besar pekerja adalah beragama Islam, maka didirikan musholla dengan tempat berwudhu yang bersih. Sudah barang tentu pendirian tempat khusus untuk ibadah ini tergantung dari agama yang dipeluk sebagian besar pekerja. Dan bukan hanya faktor agama saja yang diperhatikan untuk memenuhi kebutuhan rokhani tetapi juga kepercayaan-kepercayaan yang masih hidup kuat dalam hati para pekerja.

Untuk itu dapat dilihat sampai sekarang ada perusahaan yang selalu mengadakan upa-

cara-upacara yang bersifat tradisional , meskipun seandainya managernya tidak percaya akan tradisi-tradisi dan kepercayaan kepercayaan yang masih kuat tertanam dalam hati para pekerja. Manager tersebut tahu bahwa apabila tuntutan tersebut tidak dipenuhi dapat menimbulkan kefatalan yang merugikan.

Misalnya suatu perusahaan kontraktor bangunan karena tidak mau mengadakan upacara-upacara tradisional yang menjadi kepercayaan sebelum mendirikan bangunan, maka dapat menyebabkan kepanikan dan kekurangan tenteraman dalam bekerja sehingga dapat menimbulkan kemungkinan-kemungkinan kecelakaan atau kekeliruan-kekeliruan dalam menjalankan tugas.

- Memperhatikan lingkungan tempat bekerja

Suasana lingkungan kerja yang menyenangkan seperti halnya kebersihan, penerangan, ventilasi, dapat mempengaruhi lingkungan tempat bekerja.

Untuk itu seorang manager yang baik seharusnya memperhatikan faktor lingkungan yang mantap, bukan hanya ruang dimana pa-

ra karyawan bekerja, tetapi juga termasuk pengadaan sarana lain seperti menyediakan kamar kecil, tempat parkir kendaraan yang aman.

- Memberikan kesempatan untuk maju.

Setiap pekerja/karyawan akan timbul semangat dan kegairahan kerjanya apabila mereka itu mempunyai harapan untuk maju.

Sebaliknya apabila mereka tidak mempunyai kesempatan untuk maju maka semangat dan kegairahan kerja dapat menurun.

Oleh karena itu manager harus memperhatikan siapa-siapa diantara pekerja yang berprestasi baik dan menunjukkan loyalitas yang tinggi dapat dinaikkan pangkat atau ditempatkan pada tempat yang lebih baik.

Dapat juga diusahakan untuk memberi kesempatan menambah ketrampilan atau pengetahuan yang sesuai dengan bidang masing-masing.

Yang menjadi masalah adalah bagaimana cara mencatat dan mengukur konditue dari para pekerja yang akan diberi kesempatan untuk maju. Karena penilaian ini harus dilakukan dengan cara yang tepat, teliti dan obyektif.

Sehingga tidak akan menimbulkan perasaan tidak adil yang justru akan dapat menimbulkan efek yang negatif.

(9) Controlling

Controlling atau pengawasan adalah usaha untuk dapat mencegah kemungkinan-kemungkinan penyimpangan dari pada rencana-rencana, instruksi - instruksi, saran-saran dan sebagainya yang telah ditetapkan. Dengan pengawasan/Controlling diharapkan penyimpangan-penyimpangan yang mungkin terjadi dapat ditekan, sehingga kemungkinan timbulnya kerugian yang besar dapat dihilangkan atau paling tidak dapat diperkecil. Berarti dengan adanya pengawasan yang baik, akan dapat lebih diharapkan tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan cara yang efektif dan efisien.

Tanpa adanya pengawasan atau pengawasan yang dilakukan kurang baik, akan mendorong orang-orang untuk melakukan penyimpangan baik secara sengaja maupun tidak sengaja.

- Pengawasan harus mampu mencegah penyimpangan.

Usaha untuk melakukan pencegahan adalah lebih baik dari pada usaha untuk menghentikan penyimpangan-penyimpangan yang telah terjadi.

Apabila dalam suatu pengawasan yang dilakukan akan mampu melakukan pencegahan, maka berarti kemungkinan kerugian akan dapat dihindarkan atau diperkecil.

Yang dimaksud dengan pengawasan yang mampu melakukan pencegahan adalah pengawasan yang mampu mengetahui penyimpangan-penyimpangan seawal mungkin sehingga kerugian-kerugian yang mungkin timbul akan dapat dieliminir.

- Kekakuan pengawasan harus dihindari.

Suatu instansi yang melaksanakan pengawasan dengan baik, mengharapkan agar mampu mencegah untuk mengetahui kemungkinan penyimpangan-penyimpangan yang mungkin timbul.

Meskipun tujuan yang ingin dicapai adalah baik, tapi hendaknya akibat sampingan /side effect yang mungkin timbul dan dapat merugikan perusahaan harus ditekan sekecil mungkin dan bilamana mungkin harus dihilangkan. Untuk itu harus diusahakan agar pengawasan yang dilakukan tidak kaku sifatnya, sebab apabila pengawasan yang dilakukan sifatnya kaku, maka kemungkinan akan dapat menimbulkan perasaan-perasaan yang kurang enak bagi yang diawasi, sehingga dapat menyebabkan inisiatif dan kreatifnya berkurang.

- Pengawasan dengan sistem laporan.

Disamping pengawasan secara pribadi dan langsung masih diperlukan juga pengawasan dengan sistem laporan, baik secara routine maupun insidentil tergantung kebutuhan.

Dengan sistem laporan ini maka manager akan dapat mengetahui kegiatan-kegiatan dalam pelaksanaan, dan penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. Dengan adanya laporan ini manager dapat bertindak cepat terhadap kemungkinan-kemungkinan penyimpangan yang terjadi sehingga kerugian-kerugian yang mungkin timbul dapat ditekan sekecil mungkin.

Yang perlu diperhatikan dalam pengawasan dengan sistem laporan adalah masalah ketepatan waktu. Sebab bilamana laporan yang kebetulan menyangkut pembatasan waktu terlambat maka akan dapat menimbulkan kerugian.

- Meneliti kebenaran laporan-laporan yang masuk.

Ada kemungkinan laporan yang diberikan tidak sesuai dengan kenyataan. Hal ini terjadi karena ada kemungkinan pengawas-pengawas yang dibawah akan cenderung untuk memberikan laporan-laporan yang baik-baik yang mungkin tidak sesuai dengan kenyataan.

Apabila hal ini betul-betul terjadi maka akibatnya dapat berbahaya bagi perusahaan/in-stansi yang bersangkutan. Cara yang terbaik untuk meneliti kekeliruan dari laporan-laporan yang disampaikan adalah dengan jalan Cross Checking atau memperbandingkan dengan data-data laporan yang lain yang saling kait mengkait.



Padepokan Seni Bagong Kussudiardja

Sebagaimana disebutkan dalam buku petunjuk Padepokan Seni Bagong Kussudiardja disebutkan bahwa kelahiran Padepokan Seni Bagong Kussudiardja ber - mula dari Pusat Latihan Tari Bagong Kussudiardja yang menyadari diri ingin menyumbangkan apa yang bisa dikerjakan dan dilaksanakan dengan kemampuan yang ada dan sesuai dengan bidangnya yaitu Kese - nian. Maka didirikanlah "Padepokan Seni Bagong Ku - ssudiardja" sebagai wadah untuk bersama-sama menem - pa diri dibidang Kesenian untuk membantu pembinaan, pengembangan, penggalian dan menanamkan rasa kecint - taan Bangsa Indonesia kepada karya-karya Kesenian Indonesia; disamping menerima Kebudayaan/Kesenian Bangsa lain, yang positif dan bermanfaat bagi per - tumbuhan Kebudayaan/Kesenian Bangsa Indonesia masa kini dan masa yang akan datang.

Padepokan Seni Bagong Kussudiardja mulai dibangun tanggal 14 Juli 1977 dan dibuka resmi tanggal 3 Ok - tober 1978.

Dasar dan Tujuan :

Dasar : Idiil : Pancasila

Konstitusionil : Undang-Undang Dasar 1945.
Tap MPR No.IV/MPR/1978
tentang GBHN.

Sedang maksud dan tujuannya adalah :

1. Ikut berpartisipasi dalam usaha-usaha membin**na** Kebudayaan Nasional dengan pendidikan kesenian, atas dasar norma-norma Pancasila dan diarahkan pada penerapan nilai-nilai yang tetap mencerminkan kepribadian Bangsa dan meningkatkan nilai-nilai yang luhur.
2. Ikut serta menggali, membina dan mengembangkan nilai budaya Indonesia untuk memperkuat kepribadian Bangsa dalam rangka upaya untuk mencapai Ketahanan Nasional.
3. Membantu pembentukan manusia seni supaya dapat hidup dengan seninya.

Menyadari lajunya Kebudayaan/Kesenian asing yang masuk ke Indonesia, dan sebagai penyelamat sikap dan sinisme generasi penerus yang akan meninggalkan akan Kebudayaan Bangsa sendiri, Padepokan Seni Bagong Kussudiardja mempunyai target yang ingin dicapai sebagai berikut :

- Setelah selesai mengikuti pendidikan didalam Padepokan Seni Bagong Kussudiardja diharapkan mereka langsung mengembangkan, membina dan menanamkan kecintaan cabang -

cabang kesenian di sekolah SD, SMP, SMA ataupun pada kegiatan diluar sekolah antara lain : Pramuka, Ibu-ibu dan Bapak-bapak yang ada di Kabupaten, Kecamatan dan Kelurahan didaerah masing-masing.

Dengan demikian apresiasi Kesenian dari anak-anak sampai orang tua dari tingkat Kalurahan, Kecamatan, Kabupaten dan Tingkat Propinsi dapat merata; yang hasilnya akan memberikan bekal, menambah kekuatan dan mempersiapkan bagi mereka yang akan menerima Kebudayaan/Kesenian yang datang dari luar yang sukar dibendung, maka setidaknya -
daknya setelah apresiasi itu merata akan ada keseimbangan.

- Bahwa dalam rangka membina Ketahanan Nasional khususnya dibidang seni Budaya, diam -
bil langkah kebijaksanaan yang menjamin kelestarian seni Budaya Nasional. Untuk men-
capai tujuan dimaksud perlu diciptakan suatu kondisi yang memungkinkan timbulnya kreativitas dibidang seni budaya yang ma-
sih tetap memenuhi selera dan cita rasa Bangsa Indonesia.

- Penyebaran apresiasi Kesenian, kreatifitas dan pembinaan Kesenian ke Pedesaan sampai kota-kota adalah satu tugas yang tidak ringan, tetapi mulia, karena kegiatan itu adalah penyelamat sikap dan sinisme generasi penerus yang akan meninggalkan akar kebudayaan Bangsa sendiri, yang dapat berakibat Bangsa itu kehilangan identitasnya. Maka diharapkan dengan cabang-cabang kesenian yang bersumber dari karya Bangsaanya dikembangkan seluas dan sedalam mungkin ditengah-tengah masyarakat Bangsa Indonesia.
- Penempatan calon-calon seniman yang akan beroperasi didesa adalah penting dan secepat-cepatnya dapat dilaksanakan sebelum terlambat, mengingat lajunya Kebudayaan/Kesenian asing yang masuk ke Indonesia.

L O K A S I :

Desa Kembaran, Kecamatan Kasihan, Kabupaten Bantul, Yogyakarta.

SUSUNAN PENGURUS PADEPOKAN SENI BAGONG KUSSUDIARDJA

- Pembina : 1. PANGKOWILHAN II SELAKU
KEWANKANWIL II.
2. DIREKTUR PENGEMBANGAN KESENI-
AN.
- Sesepuh : 1. KANWIL DEPDIKBUD. Daerah Is -
timewa Yogyakarta.
2. Bidang Kesenian KANWIL DEPDIK
BUD.
3. Bp. HARYMAWAN RMA.
4. Bp. M. HABIB BARI
5. Bp. SINGGIH HADI MINTARDJA
- Ketua Umum : Bp. BAGONG KUSSUDIARDJA
- Wakil Ketua : Bp. HANDUNG KUSSUDIARSANA
- Sekretaris : Sdr. YANI, B.Sc.
- Bendahara : Sdr. EDHI WIBOWO
- Pembantu : Sdr. SUPRIYADI, BA.
Sdr. IDA MANU TRANGGANA
Sdr. MURHADI, BA.
Sdr. WIDAYAT
Sdr. MARSIDAH, B.Sc.
Sdr. SUHARDJO RACHMAN