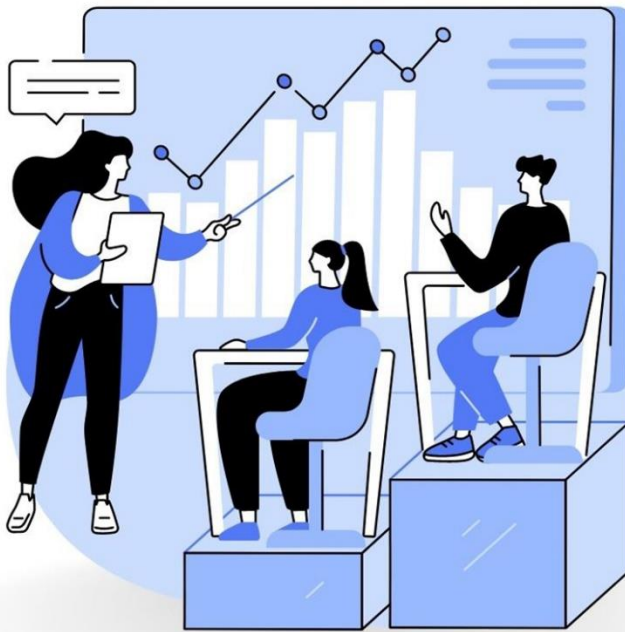


Editor: Hartini

DASAR-DASAR MANAJEMEN

(IMPLEMENTASI DALAM ORGANISASI)



Maludin Panjaitan
Chandra Ayu Pramestidewi
Rabiyatul Jasyah | Moch Arif Hernawan
Risis Rismayani | Aflinda Yenti
Mediany Kriseka Putri
Mangasa Panjaitan
Yosie Gabriela Panjaitan
Aditya Wardhana | Apendi Arsyad
Acai Sudirman | Edi Siregar
Tri Yuniningsih | Novianti
Sudarijati | Tini Kartini
Maludin Panjaitan | Faisal Marzuki

BUNGA RAMPAI

**DASAR-DASAR MANAJEMEN
(IMPLEMENTASI DALAM ORGANISASI)**

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i Penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv Penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran 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 Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

DASAR-DASAR MANAJEMEN (IMPLEMENTASI DALAM ORGANISASI)

Maludin Panjaitan
Chandra Ayu Pramestidewi
Rabiyatul Jasyah | Moch Arif Hernawan
Risris Rismayani | Aflinda Yenti
Mediany Kriseka Putri
Mangasa Panjaitan
Yosie Gabriela Panjaitan
Aditya Wardhana | Apendi Arsyad
Acai Sudirman | Edi Siregar
Tri Yuniningsih | Noviarti
Sudarijati | Tini Kartini
Maludin Panjaitan | Faisal Marzuki

Penerbit



CV. MEDIA SAINS INDONESIA
Melong Asih Regency B40 - Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
www.medsan.co.id

Anggota IKAPI
No. 370/JBA/2020

DASAR-DASAR MANAJEMEN (IMPLEMENTASI DALAM ORGANISASI)

Maludin Panjaitan
Chandra Ayu Pramestidewi
Rabiyatul Jasiyah | Moch Arif Hernawan
Risris Rismayani | Aflinda Yenti
Mediany Kriseka Putri
Mangasa Panjaitan
Yosie Gabriela Panjaitan
Aditya Wardhana | Apendi Arsyad
Acai Sudirman | Edi Siregar
Tri Yuniningsih | Novianti
Sudarijati | Tini Kartini
Maludin Panjaitan | Faisal Marzuki

Editor:
Hartini

Tata Letak:
Risma Birrang

Desain Cover:
Manda Aprikasari

Ukuran:
A5 Unesco: 15,5 x 23 cm

Halaman:
viii, 311

ISBN:
978-623-195-364-3

Terbit Pada:
Juni 2023

Hak Cipta 2023 @ Media Sains Indonesia dan Penulis

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit atau Penulis.

PENERBIT MEDIA SAINS INDONESIA
(CV. MEDIA SAINS INDONESIA)
Melong Asih Regency B40 - Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
www.medsan.co.id

KATA PENGANTAR

Rasa syukur kepada Sang Pencipta, dan rasa bangga bagi kami atas terbitnya buku ini. Buku ini menyajikan pengetahuan mengenai dasar-dasar manajemen. Ilmu manajemen sangat penting kedudukannya dalam organisasi. Manajemen dianggap penyeimbang antara tujuan-tujuan, kegiatan-kegiatan serta sasaran, agar segala sesuatu dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Buku ini tersusun atas sembilan belas bab dengan judul Dasar-Dasar Manajemen (Implementasi dalam Organisasi). Setiap bab dibahas secara terperinci dengan subbab: Konsep dan Sejarah Perkembangan Manajemen; Sistem, Prinsip, dan Fungsi Manajemen; Peran Manajer dalam Tingkatan Manajemen; Manajemen sebagai Seni, Ilmu, dan Profesi; Lingkungan Organisasi dalam Manajemen; Teori Organisasi dan Pengorganisasian; Teori Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan; Desain Organisasi dan Wewenang; Sistem Pengendalian Manajemen; Kinerja Organisasi dan Pelayanan Publik; Mengelola Konflik dalam Organisasi; Komunikasi yang Efektif dalam Manajemen; Nilai, Etika, dan Norma; Budaya Organisasi dan Indikatornya; Penerapan Management by Objectives dalam Perusahaan; Kekuasaan, Delegasi, dan Tanggung Jawab; Konsep Manajemen Pemasaran; Strategi Pengelolaan SDM yang Unggul dalam Organisasi; dan Teori Motivasi dan Efektivitas Organisasi.

Rangkaian proses penyusunan hingga penerbitan buku ini, banyak pihak yang telah memberikan kontribusinya. Oleh sebab itu, pada kesempatan ini, kami menyampaikan terima kasih yang setinggi-tingginya kepada pihak yang telah memberikan bantuan dan dukungannya. Secara khusus, terima kasih kepada Media Sains Indonesia sebagai inisiator buku ini. Semoga buku ini bermanfaat.

Bandung, Mei 2023

Editor

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
1 KONSEP DAN SEJARAH PERKEMBANGAN MANAJEMEN	1
Pendahuluan	1
Konsep Dasar Manajemen	1
Fungsi-Fungsi Manajemen.....	3
Macam-Macam Manajemen	5
Prinsip-Prinsip Manajemen	7
Tingkatan Manajemen	8
Peran Manajer	9
Sejarah Perkembangan Manajemen	9
2 SISTEM, PRINSIP, DAN FUNGSI MANAJEMEN ...	17
Sistem Manajemen.....	19
Prinsip Manajemen	23
Fungsi Manajemen	26
3 PERAN MANAJER DALAM TINGKATAN MANAJEMEN	35
Manajer	35
Peran Manajer dan Kepribadian Manajer	37
Keterampilan Manajer dan Tingkatan Manajemen	44
4 MANAJEMEN SEBAGAI SENI, ILMU, DAN PROFESI.....	51
Pendahuluan	51
Definisi Manajemen	52

	Fungsi-Fungsi Manajemen.....	54
	Manajemen sebagai Ilmu	57
	Persyaratan Manajemen sebagai Ilmu.....	58
	Manajemen sebagai Seni.....	59
	Persyaratan Manajemen sebagai Seni	60
	Manajemen sebagai Profesi	61
	Karakteristik Profesi	63
5	LINGKUNGAN ORGANISASI DALAM MANAJEMEN	67
	Konsep Dasar Lingkungan Organisasi	67
	Memahami Lingkungan Organisasi.....	69
	Implikasi Lingkungan Organisasi terhadap Kinerja Organisasi	71
	Digitalisasi Lingkungan Bisnis.....	72
	Adaptasi terhadap Perubahan Lingkungan Bisnis: Studi Kasus UMKM Indonesia pada Masa Pandemi Covid-19.....	75
6	TEORI ORGANISASI DAN PENGORGANISASIAN	83
	Pengertian Organisasi dan Pengorganisasian	83
	Tujuan Pengorganisasian.....	84
	Manfaat Pengorganisasian	85
	Langkah-Langkah dan Teknik Pengorganisasian	86
	Konsep Dasar Organisasi.....	87
	Fungsi Organisasi.....	88
	Prinsip Pokok Organisasi	89
	Struktur Organisasi.....	92

	Bentuk-Bentuk Organisasi	94
7	TEORI KEPEMIMPINAN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN	99
	Teori Dasar Kepemimpinan.....	99
	Pendekatan Kepemimpinan	101
	Tipologi Kepemimpinan.....	103
	Definisi Pengambilan Keputusan	106
	Dasar-Dasar Pengambilan Keputusan	106
	Faktor-Faktor yang Memengaruhi Pengambilan Keputusan	108
	Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan.....	109
8	DESAIN ORGANISASI DAN WEWENANG	117
	Pengertian Desain Organisasi	117
	Star Model dalam Desain Organisasi	118
	Model Desain Organisasi.....	122
	Prinsip Desain Organisasi.....	124
	Wewenang	126
	Bentuk-Bentuk Wewenang	127
	Prinsip Pendelegasian Wewenang.....	129
9	SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN	133
	Pendahuluan	133
	Konsep Dasar Sistem Pengendalian Manajemen	134
	Sistem Pengendalian Manajemen.....	136
	Tujuan Sistem Pengendalian Manajemen.....	137
	Asas-Asas dari Fungsi Pengendalian.....	138
	Batasan-Batasan Pengendalian Manajemen	139
	Komponen Sistem Pengendalian Manajemen	140

	Proses Sistem Pengendalian Manajemen.....	141
	Karakteristik Sistem Pengendalian Manajemen...	142
	Proses Sistem Pengendalian Manajemen.....	143
	Dimensi Sistem Pengendalian Manajemen	145
10	KINERJA ORGANISASI DAN PELAYANAN PUBLIK.....	149
	Pengertian Kinerja Organisasi dan Pelayanan Publik	149
	Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja Organisasi dan Pelayanan Publik.....	149
	Strategi Peningkatan Kinerja Organisasi dan Pelayanan Publik	152
	Pengukuran Kinerja Organisasi dan Pelayanan Publik	154
	Regulasi Tentang Kinerja Organisasi dan Pelayanan Publik	158
11	MENGELOLA KONFLIK DALAM ORGANISASI....	167
	Pendahuluan	167
	Pengertian Konflik	170
	Faktor Penyebab Terjadinya Konflik.....	171
	Peran Manajemen Konflik dalam Organisasi	173
	Mengelola Konflik dalam Organisasi	174
	Dampak Positif Konflik	176
	Dampak Negatif Konflik	177
12	KOMUNIKASI YANG EFEKTIF DALAM MANAJEMEN	181
	Pendahuluan	181
	Pengertian Komunikasi.....	183
	Proses Komunikasi	184

	Kendala Komunikasi dalam Manajemen	188
	Keberhasilan Komunikasi	189
	Jenis-Jenis Komunikasi dalam Manajemen	190
	Komunikasi dalam Manajemen.....	191
13	ETIKA, NILAI, DAN NORMA	197
	Pendahuluan	197
	Etimologi dan Terminologi Etika	199
	Macam-Macam Etika	201
	Fungsi dan Manfaat Etika.....	205
	Etimologi dan Terminologi Nilai	207
	Macam-Macam Nilai	207
	Norma.....	208
	Macam dan Jenis Norma	209
14	BUDAYA ORGANISASI DAN INDIKATORNYA	215
	Pendahuluan	215
	Definisi Budaya Organisasi.....	217
	Dimensi Budaya Organisasi.....	220
	Ciri-Ciri Budaya Organisasi	224
	Indikator Budaya Organisasi	226
15	PENERAPAN <i>MANAGEMENT BY OBJECTIVES</i> DALAM PERUSAHAAN	233
	Pengertian <i>Management by Objectives</i> (MBO)	233
	Konsep <i>Management by Objectives</i>	234
	Manfaat Penerapan <i>Management by Objectives</i> ...	235
	Keuntungan Potensial MBO	236
	Kelebihan dan Kekurangan <i>Management by Objectives</i>	238

	Proses dan Tahapan MBO.....	238
	Penerapan MBO pada Perusahaan.....	241
	Langkah-Langkah Penerapan MBO.....	245
	Contoh Implementasi MBO	246
	Potensi Penyalahgunaan MBO	247
16	KEKUASAAN, DELEGASI DAN TANGGUNG JAWAB.....	251
	Kekuasaan.....	251
	Delegasi	255
	Tanggung Jawab.....	258
17	KONSEP MANAJEMEN PEMASARAN	265
	Pengertian Manajemen.....	265
	Fungsi-Fungsi Manajemen.....	266
	Pengertian Pemasaran	268
	Manajemen Pemasaran.....	269
	Fungsi-Fungsi Manajemen Pemasaran	270
	Konsep Pemasaran	271
	Manajemen Pemasaran Jasa	273
	Bauran Pemasaran	274
	Unsur-Unsur Bauran Pemasaran	275
18	STRATEGI PENGELOLAAN SDM YANG UNGGUL DALAM ORGANISASI.....	283
	Pengantar	283
	Pengertian	284
	Tujuan Pengelolaan SDM yang Unggul	287
	Strategi Manajemen SDM yang Unggul	289
	Penutup.....	291

19	TEORI MOTIVASI DAN EFEKTIVITAS ORGANISASI	295
	Pengertian Motivasi.....	295
	Menerapkan Teori Motivasi Kerja	297
	Apa yang Dimaksud dengan Organisasi?	299
	Pengertian Efektivitas Organisasi.....	301
	Pendekatan Sumber Daya Eksternal melalui Pengendalian.....	303
	Pendekatan Sistem Internal melalui Inovasi.....	305
	Pendekatan Teknis melalui Efisiensi.....	305
	Kesimpulan.....	308

KONSEP DAN SEJARAH PERKEMBANGAN MANAJEMEN

Drs. Maludin Panjaitan, S.E. M.Si.
Universitas Methodist Indonesia

Pendahuluan

Sejarah perkembangan manajemen melekat hubungannya dengan perkembangan manusia. Dari zaman ke zaman manajemen semakin berkembang sesuai dengan perkembangan keahlian, pengetahuan teknologi yang terus semakin berkembang serta keterampilan yang dimiliki manusia, yang diiringi dengan tuntutan untuk memenuhi kebutuhan hidup. Manajemen merupakan suatu proses perencanaan serta pelaksanaan yang dilakukan oleh suatu perusahaan atau organisasi guna mewujudkan tujuan dari perusahaan itu sendiri, sehingga tujuan tersebut dapat tercapai secara efektif.

Manajemen merupakan aspek penting bagi perusahaan, bukan hanya bagi perusahaan akan tetapi manajemen juga dibutuhkan untuk semua kegiatan organisasi guna mencapai suatu tujuan bersama, sehingga fungsi dari manajemen itu sendiri sama, baik bagi perusahaan maupun organisasi besar ataupun kecil.

Konsep Dasar Manajemen

Manajemen merupakan suatu proses perencanaan serta pelaksanaan yang dilakukan oleh suatu perusahaan atau organisasi, guna mewujudkan tujuan dari perusahaan itu sendiri sehingga tujuan tersebut dapat tercapai secara efektif.

Mary Parker Follet mendefinisikan manajemen adalah seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain, bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.

Ricky W. Griffin mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal. Manajemen belum memiliki definisi yang luas dan diterima secara universal.

Banyak ahli yang mendefinisikan arti dari manajemen dengan konteks kalimat yang berbeda, tetapi maknanya sama. Akan tetapi, pengertian manajemen bukan berhenti sampai di situ saja. Manajemen memiliki arti yang sangat luas. Salah satunya seperti yang dikemukakan oleh Stoner, bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Dari definisi yang dinyatakan oleh Stoner dapat diartikan bahwa manajemen merupakan suatu proses pelaksanaan kegiatan-kegiatan tertentu yang saling berkaitan antara satu dengan yang lain, yang telah ditetapkan oleh perusahaan ataupun organisasi secara sistematis untuk menyelesaikan pekerjaan guna mencapai tujuan dari perusahaan itu sendiri.

Manajemen sangat dibutuhkan oleh semua perusahaan ataupun organisasi, baik organisasi dengan skala besar maupun organisasi kecil. Ketika perusahaan berjalan tanpa adanya manajemen, maka semua usaha yang dilakukan oleh perusahaan tersebut akan sia-sia dan pencapaian tujuan dari perusahaan tersebut akan sulit, sehingga terdapat beberapa alasan utama diperlukannya manajemen.

1. Untuk memperoleh tujuan.

Adanya manajemen dalam suatu perusahaan makan tujuan-tujuan dari perusahaan tersebut dapat tercapai.

2. Untuk menjaga keseimbangan di antara tujuan-tujuan yang saling bertentangan.

Manajemen dapat menjadi penyeimbang antara tujuan-tujuan, kegiatan-kegiatan serta sasaran yang saling bertentangan dari para pihak yang berkepentingan, seperti pemilik dan karyawan, maupun dari pihak kreditur, pelanggan, *supplier*, asosiasi perdagangan, masyarakat dan pemerintah.

3. Untuk mencapai efisiensi dan efektivitas.

Perusahaan dapat menilai dan mengukur keberhasilan serta prestasi kerja perusahaan itu sendiri salah satu caranya dengan melihat efisiensi dan efektivitas.

Fungsi-Fungsi Manajemen

Seperti halnya definisi manajemen, dalam fungsi manajemen banyak pula ahli yang memberikan nama dalam fungsi manajemen sesuai dengan sudut pandangnya masing-masing, tetapi intinya sama. Fungsi manajemen adalah bagian-bagian dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan.

Berbagai pemikiran dan penelitian telah menghasilkan berbagai klasifikasi fungsi-fungsi manajerial. Para ilmuwan sepakat bahwa fungsi fungsi manajemen manajerial dapat digolongkan kepada dua jenis utama.

1. Fungsi Organik

Fungsi organik seluruhnya fungsi utama yang mutlak perlu dilakukan oleh para manajer untuk mencapai tujuan dan sasaran serta rencana yang kalau ditetapkan sebelumnya.

2. Fungsi Penunjang

Fungsi penunjang adalah berbagai kegiatan yang diselenggarakan oleh orang-orang atau satuan-satuan kerja dalam organisasi dan dimaksudkan mendukung semua fungsi organik para manajer.

Fungsi manajemen menurut Harold Koontz dan Cyril O' Donnell adalah lima sebagai berikut.

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah memikirkan apa yang akan dikerjakan dengan sumber yang dimiliki. Perencanaan dilakukan untuk menentukan tujuan perusahaan secara keseluruhan, dan cara terbaik untuk memenuhi tujuan itu. Manajer mengevaluasi berbagai rencana alternatif sebelum mengambil tindakan dan kemudian melihat apakah rencana yang dipilih cocok dan dapat digunakan untuk memenuhi tujuan perusahaan. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan, fungsi-fungsi lainnya tak dapat berjalan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian dilakukan dengan tujuan membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil. Pengorganisasian mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas yang telah dibagi-bagi tersebut. Pengorganisasian dapat dilakukan dengan cara menentukan tugas apa yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengerjakannya, bagaimana tugas-tugas tersebut dikelompokkan, siapa yang bertanggung jawab atas tugas tersebut, dan pada tingkatan mana keputusan harus diambil.

3. Penentuan Staf (*Staffing*)

Penyusunan staf merupakan fungsi yang penting dalam organisasi, penempatan karyawan yang tepat dalam berbagai posisi sesuai dengan keahlian dan

keterampilan yang dimiliki. Keberhasilan organisasi sangat bergantung pada kualitas karyawan. Kemampuan pemimpin atau manajer dalam membimbing para karyawan akan membantu organisasi dan karyawan untuk mencapai tujuannya.

4. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah proses untuk menumbuhkan semangat serta memotivasi sumber daya manusia perusahaan agar bekerja keras serta membimbing setiap karyawan dalam melaksanakan perencanaan kegiatan untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien.

5. Pengawasan (*controlling*).

Pengawasan merupakan fungsi terakhir dalam fungsi manajemen. Tanpa adanya pengawasan, maka kegiatan tidak akan berjalan dengan baik sesuai rencana. Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang melibatkan pemantauan, perbandingan, dan koreksi kinerja kerja yang dilakukan agar kegiatan dapat sesuai dengan standar yang telah direncanakan sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

Macam-Macam Manajemen

Manajemen terbagi menjadi beberapa kategori berikut ini.

1. Manajemen Pendidikan

Manajemen pendidikan adalah suatu proses pengelolaan sumber daya pendidikan secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan pendidikan. Pelaksanaan manajemen pendidikan dapat dalam bentuk personal maupun material. Kegiatan utama dalam manajemen pendidikan berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan dalam bentuk pengabdian dan pelayanan terhadap proses pendidikan.

2. Manajemen Proyek

Manajemen proyek merupakan suatu metode pengelolaan untuk menyelesaikan berbagai kegiatan yang berbentuk proyek. Pengelolaan di dalam manajemen proyek dilakukan secara ilmiah intensif sejak pertengahan abad ke-20 Masehi. Manajemen proyek mengatur segala kegiatan yang berkaitan dengan keteknikan, konstruksi dan manufaktur.

Tujuan dari manajemen proyek ialah mengatasi segala keterbatasan sumber daya alam dan sumber daya manusia dalam meningkatkan taraf hidup masyarakat di dalam suatu negara.

3. Manajemen Biaya

Manajemen biaya adalah pengelolaan sistem informasi keuangan dan sistem informasi keuangan yang berkaitan dengan pendapatan, biaya, dan produktivitas bagi perusahaan atau organisasi. Melalui manajemen biaya, suatu perusahaan atau organisasi dapat mengatur pengadaan dan penyediaan sumber daya yang diperlukan untuk kegiatan pengembangan. Dalam bidang ekonomi, kegiatan manajemen biaya meliputi proses desain dan pengembangan, kegiatan pembelian dan produksi, sistem pelayanan konsumen, serta sistem pemasaran dan distribusi.

Manajemen keuangan berguna dalam menentukan jenis kegiatan yang berarti dari segi keuangan dan operasional yang memerlukan biaya. Selain itu, manajemen biaya juga dapat menjadi acuan dalam menilai kinerja yang dicapai dan perbaikan kinerja yang diperlukan dalam berbagai kegiatan.

4. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan pengelolaan yang dilakukan untuk mengendalikan dan memanfaatkan sumber daya manusia dalam berbagai keperluan. Dalam manajemen sumber daya manusia, pengelolaan sumber daya manusia menjadi penentu dalam mengelola sumber daya lain seperti

modal, teknologi produksi, dan strategi kegiatan operasional. Manajemen sumber daya manusia di dalam suatu organisasi dapat berbentuk proses atau kebijakan. Manajemen sumber daya manusia dalam perannya sebagai sebuah proses, bertujuan untuk membantu pencapaian tujuan organisasi, sedangkan dalam perannya sebagai kebijakan, manajemen sumber daya manusia menjadi suatu sarana pencapaian tujuan organisasi secara efektif.

Prinsip-Prinsip Manajemen

Prinsip-prinsip dalam manajemen bersifat lentur dalam arti bahwa perlu dipertimbangkan sesuai dengan kondisi-kondisi khusus dan situasi-situasi yang berubah. Henry Fayol mengungkapkan bahwa seorang pencetus teori manajemen yang berasal dari Prancis, prinsip-prinsip umum manajemen ini, yaitu

1. pembagian kerja,
2. wewenang dan tanggung jawab,
3. disiplin,
4. kesatuan perintah,
5. kesatuan pengarahan,
6. mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan sendiri,
7. pembayaran upah yang adil,
8. pemusatan,
9. hierarki,
10. tata tertib,
11. keadilan,
12. stabilitas kondisi karyawan,
13. inisiatif,
14. semangat kesatuan, dan
15. manajer.

Tingkatan Manajemen

Tingkatan manajemen dalam organisasi akan membagi manajer menjadi tiga golongan yang berbeda. Pada organisasi berstruktur tradisional, manajer sering dikelompokkan menjadi manajer puncak, manajer tingkat menengah, dan manajer lini pertama (biasanya digambarkan dengan bentuk piramida, di mana jumlah karyawan lebih besar di bagian bawah daripada di puncak).

1. Manajemen lini pertama, dikenal pula dengan istilah manajemen operasional, merupakan manajemen tingkatan paling rendah yang bertugas memimpin dan mengawasi karyawan non-manajerial yang terlibat dalam proses produksi. Mereka sering disebut penyelia (*Supervisor*), manajer shift, manajer area, manajer kantor, manajer departemen, atau mandor (*foremen*).
2. Manajemen tingkat menengah mencakup semua manajemen yang berada di antara manajer lini pertama dan manajemen puncak dan bertugas sebagai penghubung antara keduanya. Jabatan yang termasuk manajer menengah di antaranya kepala bagian, pemimpin proyek, manajer pabrik, atau manajer divisi.
3. Manajemen puncak, bertugas merencanakan kegiatan dan strategi perusahaan secara umum dan mengarahkan jalannya perusahaan. Contoh manajemen puncak adalah CEO (*Chief Executive Officer*), CIO (*Chief Information Officer*), dan CFO (*Chief Financial Officer*).

Tidak semua organisasi dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan menggunakan bentuk piramida tradisional ini. Misalnya pada organisasi yang lebih fleksibel dan sederhana, dengan pekerjaan yang dilakukan oleh tim karyawan yang selalu berubah, berpindah dari satu proyek ke proyek lainnya, sesuai dengan permintaan pekerjaan.

Peran Manajer

Manajer memiliki tugas dan tanggung jawab yang sangat penting di mana manajer bertanggung jawab atas setiap sumber daya manusia yang terdapat di perusahaan tersebut. Peran manajer dapat dikategorikan sebagai berikut.

1. Peran Interpersonal

Para manajer dituntut untuk melaksanakan tugas-tugas yang melibatkan semua karyawan yang ada di dalam dan di luar organisasi dan tugas-tugas lain yang sifatnya seremonial atau simbolis.

2. Peran Informasional

Para manajer menerima, mengumpulkan dan menyebarkan setiap informasi.

3. Peran Memutuskan

Para manajer merupakan seorang pengambil keputusan di mana manajer yang mengawasi dan mengawasi setiap proyek-proyek baru yang akan memperbaiki kinerja perusahaan.

Sejarah Perkembangan Manajemen

Sejarah perkembangan manajemen melekat hubungannya dengan perkembangan manusia. Dari zaman ke zaman manajemen semakin berkembang sesuai dengan perkembangan keahlian, pengetahuan teknologi yang terus semakin berkembang serta keterampilan yang dimiliki manusia, yang diiringi dengan tuntutan untuk memenuhi kebutuhan hidup. Mengetahui perkembangan sejarah manajemen sangatlah penting, di mana kita dapat mengetahui bagaimana manajemen tersebut berlangsung pada masa lalu, prinsip-prinsip seperti apa yang dikembangkan, kemudian bagaimana manajemen tersebut dapat berkembang. Dengan kita mengetahui hal tersebut, maka kita dapat melihat bagaimana gambaran-gambaran manajemen dimasa yang akan mendatang.

Banyak kesulitan yang terjadi dalam melacak sejarah manajemen. Namun, diketahui bahwa ilmu manajemen telah ada sejak ribuan tahun yang lalu. Hal ini dibuktikan dengan adanya piramida di Mesir. Piramida tersebut dibangun oleh lebih dari 100.000 orang selama 20 tahun.

Piramida Agung Giza tak akan berhasil dibangun jika tidak ada seseorang-tanpa memedulikan apa sebutan untuk manajer ketika itu yang merencanakan apa yang harus dilakukan, mengorganisir manusia serta bahan bakunya, memimpin dan mengarahkan para pekerja, dan menegakkan pengendalian tertentu guna menjamin bahwa segala sesuatunya dikerjakan sesuai rencana. Piramida di Mesir, pembangunan piramida ini tidak mungkin terlaksana tanpa adanya seseorang yang merencanakan, mengorganisasikan dan menggerakkan para pekerja, dan mengontrol pembangunannya.

Daniel Wren membagi evolusi pemikiran manajemen dalam empat fase.

1. Pemikiran Awal

Sebelum abad ke-20, terjadi dua peristiwa penting dalam ilmu manajemen. Peristiwa pertama terjadi pada tahun 1776, ketika Adam Smith menerbitkan sebuah doktrin ekonomi klasik, *The Wealth of Nation*. Dalam bukunya, Smith mengemukakan keunggulan ekonomis yang akan diperoleh organisasi dari pembagian kerja (*division of labor*), yaitu perincian pekerjaan ke dalam tugas-tugas yang spesifik dan berulang.

Dengan menggunakan industri pabrik peniti sebagai contoh, Smith mengatakan bahwa dengan sepuluh orang masing-masing melakukan pekerjaan khusus perusahaan peniti dapat menghasilkan kurang lebih 48.000 peniti dalam sehari. Akan tetapi, jika setiap orang bekerja sendiri menyelesaikan tiap-tiap bagian pekerjaan, sudah sangat hebat bila mereka mampu menghasilkan dua puluh peniti sehari. Smith menyimpulkan bahwa pembagian kerja dapat meningkatkan produktivitas dengan meningkatnya keterampilan dan kecekatan tiap-tiap pekerja,

menghemat waktu yang terbuang dalam pergantian tugas, dan menciptakan mesin dan penemuan lain yang dapat menghemat tenaga kerja.

Peristiwa penting kedua yang memengaruhi perkembangan ilmu manajemen adalah Revolusi Industri di Inggris. Revolusi Industri menandai dimulainya penggunaan mesin, menggantikan tenaga manusia, yang berakibat pada pindahnya kegiatan produksi dari rumah-rumah menuju tempat khusus yang disebut "pabrik." Perpindahan ini, mengakibatkan manajer-manajer ketika itu membutuhkan teori yang dapat membantu mereka meramalkan permintaan, memastikan cukupnya persediaan bahan baku, memberikan tugas kepada bawahan, mengarahkan kegiatan sehari-hari, dan lain-lain, sehingga ilmu manajemen mulai dikembangkan oleh para ahli.

2. Era Manajemen Sains

Pada era ini, ditandai dengan berkembangnya perkembangan ilmu manajemen dari kalangan insinyur, seperti Henry Towne, Frederick Winslow Taylor, Frederick A. Halsey, dan Harrington Emerson. Manajemen ilmiah dipopulerkan oleh Frederick Winslow Taylor dalam bukunya, *Principles of Scientific Management*, pada tahun 1911. Taylor mendeskripsikan manajemen ilmiah sebagai "penggunaan metode ilmiah untuk menentukan cara terbaik dalam menyelesaikan suatu pekerjaan." Beberapa penulis seperti Stephen Robbins menganggap tahun terbitnya buku ini sebagai tahun lahirnya teori manajemen modern.

Perkembangan manajemen ilmiah juga didorong oleh munculnya pemikiran baru dari Henry Gantt dan keluarga Gilberth. Henry Gantt, yang pernah bekerja bersama Taylor di Midvale Steel Company, menggagas ide bahwa seharusnya seorang mandor mampu memberi pendidikan kepada karyawannya untuk bersifat rajin dan kooperatif. Ia juga mendesain sebuah grafik untuk membantu manajemen yang disebut sebagai Gantt Chart yang digunakan untuk merancang dan mengontrol pekerjaan.

Perkembangan selanjutnya terjadi pada tahun 1940-an ketika Patrick Blackett melahirkan ilmu riset operasi, yang merupakan kombinasi dari teori statistika dengan teori mikroekonomi. Riset operasi, sering dikenal dengan "manajemen sains", mencoba pendekatan sains untuk menyelesaikan masalah dalam manajemen, khususnya di bidang logistik dan operasi. Pada tahun 1946, Peter F. Drucker sering disebut sebagai Bapak Ilmu Manajemen, menerbitkan salah satu buku paling awal tentang manajemen terapan: "Konsep Korporasi" (*Concept of the Corporation*). Buku ini muncul atas ide Alfred Sloan (ketua dari *General Motors*) yang menugaskan penelitian tentang organisasi.

3. Era Manusia Sosial

Era manusia sosial ditandai dengan lahirnya mazhab perilaku dalam pemikiran manajemen pada akhir era manajemen sains. Mazhab perilaku tidak mendapatkan pengakuan luas sampai tahun 1930-an. Katalis utama dari kelahiran mazhab perilaku adalah serangkaian studi penelitian yang dikenal sebagai eksperimen *Hawthorne*.

Era ini juga ditandai dengan hadirnya teori administratif, yaitu teori mengenai apa yang seharusnya dilakukan oleh para manajer dan bagaimana cara membentuk praktik manajemen yang baik. Pada awal abad ke-20, seorang industriawan Perancis bernama Henri Fayol mengajukan gagasan lima fungsi utama manajemen: merancang, mengorganisasi, memerintah, mengkoordinasi, dan mengendalikan. Gagasan Fayol itu, kemudian mulai digunakan sebagai kerangka kerja buku ajar ilmu manajemen pada pertengahan tahun 1950, dan terus berlangsung hingga sekarang. Selain itu, Henry Fayol juga mengagas 14 prinsip manajemen yang merupakan dasar-dasar dan nilai yang menjadi inti dari keberhasilan sebuah manajemen.

Kontribusi lainnya datang dari Mary Parker Follet. Follet (1868–1933) yang mendapatkan pendidikan di bidang filosofi dan ilmu politik menjadi terkenal setelah menerbitkan buku berjudul *Creative Experience* pada tahun 1924. Follet mengajukan suatu filosofi bisnis yang mengutamakan integrasi sebagai cara untuk mengurangi konflik tanpa kompromi atau dominasi. Follet juga percaya bahwa tugas seorang pemimpin adalah untuk menentukan tujuan organisasi dan mengintegrasikannya dengan tujuan individu dan tujuan kelompok.

Pada tahun 1938, Chester Barnard (1886–1961) menulis buku berjudul *The Functions of the Executive* yang menggambarkan sebuah teori organisasi dalam rangka untuk merangsang orang lain memeriksa sifat sistem koperasi. Melihat perbedaan antara motif pribadi dan organisasi, Barnard menjelaskan dikotomi "efektif-efisien". Menurut Barnard, efektivitas berkaitan dengan pencapaian tujuan, dan efisiensi adalah sejauh mana motif-motif individu dapat terpuaskan. Dia memandang organisasi formal sebagai sistem terpadu yang menjadikan kerja sama, tujuan bersama, dan komunikasi sebagai elemen universal. Sementara itu, pada organisasi informal, komunikasi, kekompakan, dan pemeliharaan perasaan harga diri lebih diutamakan.

4. Era Modern

Era modern ditandai dengan hadirnya konsep manajemen kualitas total pada abad ke-20 yang diperkenalkan oleh beberapa guru manajemen, yang paling terkenal di antaranya W. Edwards Deming (1900–1993) and Joseph Juran (lahir 1904).

Deming, orang Amerika, dianggap sebagai Bapak Kontrol Kualitas di Jepang. Deming berpendapat bahwa kebanyakan permasalahan dalam kualitas bukan berasal dari kesalahan pekerja, melainkan sistemnya. Ia menekankan pentingnya meningkatkan kualitas dengan mengajukan teori lima langkah reaksi berantai. Ia berpendapat bila kualitas dapat ditingkatkan, maka:

- a. biaya akan berkurang karena berkurangnya biaya perbaikan, sedikitnya kesalahan, minimnya penundaan, dan pemanfaatan yang lebih baik atas waktu dan material;
- b. produktivitas meningkat;
- c. pangsa pasar meningkat karena peningkatan kualitas dan penurunan harga;
- d. profitabilitas perusahaan meningkat sehingga dapat bertahan dalam bisnis; dan
- e. jumlah pekerjaan meningkat.

Kontribusi kedua datang dari Joseph Juran, Joseph menyatakan bahwa 80 persen cacat disebabkan karena faktor-faktor yang sebenarnya dapat dikontrol oleh manajemen. Dari teorinya, ia mengembangkan trilogi manajemen yang memasukkan perencanaan, kontrol, dan peningkatan kualitas.

Daftar Pustaka

- Ammirullah, Buditono Haris. (2004). *Pengantar Manajemen*. Edisi kedua. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Febrianty, F., Sudirman, A., Rahman, M. R. R., Jusuf, D. I., Merung, Y. A., Satriawan, D. G., ... & Rijal, K. (2020). PENGANTAR BISNIS (Sebuah Tinjauan Konseptual dan Praktis).
- Haerani, S., Sumardi, W., & Hakim, R. Mardiana, & Hartini.(2018). The Influence of person-organization Fit and Quality of Work Life on Employee's Performance. *International Journal of Business and Management Studies*, 7(2), 465-476.
- Hartini, H., & Heri, H. (2021). Information Management in Principal Decision Making and Its Impact on Learning Effectiveness. *Jurnal Online Manajemen ELPEI*, 1(2), 144-154.
- Hani, T., Handoko. (2012)). *Manajemen*. Edisi kedua. Yogyakarta: BPFÉ.
- Koont, H., O'Donnell, Cyril & Weihrich, Heinz. (1986). *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Stoner, James A. F., R. Edward Freeman & Daniel R. Gilbert, Jr. (1995). *Manajemen*. 6th Edition. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Wren, Daniel A. (1979). *The Evolution of Management*. New York: Wiley.

Profil Penulis



Drs. Maludin Panjaitan, S.E. M.Si.

Maludin Panjaitan, Lahir di Gunung Pamela, 23 Maret 1969, Putra dari Alm. Bapak J. Panjaitan, Pensiun Kepala Sekolah SD Gunung Pane, Ibu Tlo Minar Br. Manurung. Menikah dengan Dra. Fuji L Tirigan, M.M. Putri dari Bapak P. Tarigan. Ibu S. Br. Sembiriig, serta dikaruniai tiga orang anak yakni Yosie. Yosua. Josephine Panjaitan. Menamatkan SD 1984, SMP 1987, SMA1990 dari Kotamadya Tebing Tinggi Deli. S-1 Pendidikan IKIP Negeri Medan 1994. S-1 Maitajemen STIE-LMII Medan 2011, S-2 Ilmu Ekonomi Studi Pembangunan UNIMED 2010, September 2016 Studi lanjut S-3 Program Doktor Ilmu Manajemen di Universitas Pasundan, Bandung. Pengalaman Kerja: Guru SMP, SMA Methodist Perbaungan (1994-1998), Guru SMA Hang Kesturi Medan (1998-2002), Guru SMA Methodist-2 Medan (1997-12 Januari 2006), Sekretaris Komisi Penyantun Perguruan Methodist-1 Medan (KPP PKMI-1, 2007-2008), Anggota Pelaksana Kegiatan Yayasan PKMI-1 Medan (PKY PKMI1-2011-18 Febuari 2013) Dosen STIE-LMII, Wakil Ketua STIE-LMII Medan, dan Dosen Tetap Universitas Methodist Indonesia (UMI) Medan. Sejak November 2020, sampai dengan saat ini dipercayakan sebagai Wakil Dekan 3 Fakultas Ekonomi Universitas Methodist Indonesia Medan.

E-mail Penulis: maludinp@gmail.com

SISTEM, PRINSIP, DAN FUNGSI MANAJEMEN

Chandra Ayu Pramestidewi, S.Pt., M.M
Universitas Djuanda

Lihatlah seorang manajer yang berhasil, beberapa karakteristik ini pasti ada. Pertama, selalu ingin mengelola, kebutuhan untuk mengelola memengaruhi prestasi orang lain dan merasa puas jika dapat melakukannya agar mereka sukses berhasil. Kedua, ingin berkuasa untuk dapat memengaruhi orang lain dengan tidak hanya mengandalkan kedudukannya tapi juga ilmu pengetahuan teknologi juga kemampuannya meningkatkan kompetensi. Ketiga, kemampuan berempati dalam memahami dan mengatasi reaksi emosional orang lain. Manajer inilah yang bertanggung jawab untuk mengarahkan usaha yang bertujuan membantu organisasi dalam mencapai sasarannya.

Arti manajemen dalam bahasa Inggris “*to manage*” aslinya berasal dari bahasa Italia “*Mannagio*”, kemudian dari bahasa Latin “*Manus*” yang berarti tangan. Kata “*manage*” dalam bahasa Prancis berarti rumah tangga. Dalam kamus Webster’s New Collegiate Dictionary, kata manajemen berarti *the actor art of managing, conduct, direction and control*.

Beberapa ahli menyatakan bahwa manajemen adalah sebuah seni mengelola. Karena itu, pada pelaksanaan, memerlukan seorang pemimpin yang penuh kharisma, memiliki stabilitas emosi, berwibawa, jujur, kemampuan menjalin komunikasi dan hubungan anatar manusia yang

semuanya ditentukan oleh bakat seseorang dan sulit dipelajari. Juga mendapatkan andil dari Tuhan yang Maha Kuasa.

Dasar pengertian manajemen harus dimulai dari dua orang atau lebih yang bekerja sama dalam cara terstruktur untuk mencapai sasaran spesifik atau sejumlah sasaran yaitu sebuah organisasi baik kecil maupun raksasa. Sasaran adalah tujuan organisasi, sasarannya bisa banyak dan merupakan elemen dasar suatu organisasi. Jika dalam organisasi negeri Indonesia tujuan Pancasila ada lima sasaran. Jika digali lebih, pengertian “Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, pengawasan sumber daya dengan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan” Sering disingkat POAC untuk memudahkan penggambarannya, yaitu: P (*Planning*), O (*Organizing*), A (*Actuating*), C (*Controlling*).

Seorang manajer yang baik akan memastikan apakah proses tersebut telah berjalan sebagaimana mestinya menurut Ernie Trisnawati Sule dan Kurniawan Saefulloh (2009), ada tiga faktor yang terlibat manajemen:

1. adanya penggunaan sumber daya organisasi, baik sumberdaya manusia maupun faktor-faktor produksi lain;
2. adanya proses-proses yang bertahap mulai perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengimplementasian hingga pengendalian dan pengawasan; dan
3. adanya seni dalam menyelesaikan pekerjaan.

George R.Terry dan Leslie (2009) menyebutkan lima pendekatan untuk memahami manajemen:

1. pendekatan operasional, manajemen dianalisis dari sudut pandang manajer untuk memenuhi syarat sebagai seorang manajer;
2. pendekatan perilaku manusia, sebagai ilmu humaniora, psikologi dan antropologi;

3. pendekatan sistem sosial sebagai sistem interaksi budaya;
4. pendekatan sistem-sistem, suatu sistem dipandang sebagai suatu kumpulan atau himpunan dua komponen atau lebih yang saling berada dalam pola hubungan tertentu dan antarkegiatan menimbulkan reaksi pihak lain; dan
5. pendekatan kuantitatif, menggunakan model-model matematika, proses mengumpulkan data hingga hubungan data yang dapat diatur.

Dalam pendekatan manajemen saat ini, ada tiga bagian proses, yaitu: Sistem, Prinsip, dan Fungsi Manajemen.

Sistem Manajemen

Sistem adalah satu kesatuan yang terdiri atas komponen atau elemen yang saling berinteraksi, saling terkait atau saling bergantung membentuk keseluruhan yang kompleks. Kata sistem awalnya berasal dari bahasa Yunani (*sustema*) dan bahasa Latin (*systema*). Sistem manajemen adalah seperangkat kebijakan, proses, dan prosedur yang digunakan oleh suatu organisasi untuk memastikan bahwa ia dapat memenuhi tugas-tugas yang diperlukannya untuk mencapai tujuannya. Beberapa pengertian sistem yang diambil berbagai sumber. Pengertian sistem adalah

1. kesatuan yang terdiri dari komponen atau elemen yang saling berinteraksi, saling berkaitan, dan saling bergantung membentuk keseluruhan yang kompleks;
2. kesatuan gagasan yang terorganisir dan saling terkait satu sama lain;
3. kumpulan dari objek atau fenomena yang disatukan bersama untuk tujuan klasifikasi atau analisis; dan
4. adanya suatu kondisi harmonis dan interaksi yang teratur rapi.

Sebuah sistem adalah sekumpulan objek atau benda yang memiliki hubungan di antara mereka. Berikut beberapa contoh, di antaranya

1. manajemen pemasaran memberi penjelasan sistem sekumpulan objek di bidang pemasaran dari sistem terkecil hingga global;
2. manajemen sumber daya manusia memberi penjelasan tentang objek sumber daya manusia secara detail dari sistem terkecil hingga global;
3. manajemen operasional memberi penjelasan bagaimana operasional kegiatan dari sistem terkecil hingga global;
4. organ tubuh manusia yang membentuk beragam sistem. sistem pernafasan, sistem pencernaan, sistem syaraf, sistem eksresi, sistem kerangka, dan lain-lain. dari sistem objek organ tubuh terkecil hingga terbesar;
5. komponen elektronik komputer membentuk sistem komunikasi, sistem perangkat lunak, sistem perangkat keras dan sistem jaringan komputer; dan
6. rakyat Indonesia yang membentuk beragam sistem di negara kita, yaitu sistem pemerintahan, sistem keamanan, sistem hukum, sistem pendidikan, sistem kebudayaan, dari objek terkecil hingga terbesar.

Tujuan sistem mencakup berbagai aspek operasi manajemen (termasuk kesuksesan *financial*, operasi yang aman, kualitas produk, hubungan klien, kesesuaian legislasi dan peraturan, dan manajemen pekerja). Misalnya sistem manajemen lingkungan memungkinkan organisasi untuk meningkatkan lingkungannya, dan sistem manajemen keselamatan kinerja memungkinkan organisasi mengendalikan risiko kesehatan dan keselamatan kerja.

Sistem Manajemen Mutu (Standar Internasional ISO 9000:2015) mendefinisikan sebagai “Seperangkat elemen organisasi yang saling terkait atau berinteraksi untuk menetapkan kebijakan dan tujuan, serta proses mencapai tujuan tersebut. Dikenal dengan *Plan, Do, Check, Act.*” Sistem manajemen yang lengkap mencakup seluruh aspek manajemen dan berfokus pada, mendukung manajemen kinerja untuk mencapai tujuan. Sistem

manajemen harus tunduk pada perbaikan terus menerus sebagai organisasi belajar. Sistem berproses melalui unsur-unsur yang terlibat di dalamnya.

Manajemen terdiri dari unsur-unsur yang terlibat di dalam organisasi. Ada enam *tools* (unsur-unsur) (6 M: *Man, Money, Machines, Materials, Methods, Markets*). Di sinilah titik awal suatu keberhasilan suatu manajemen dan bisnis bermula, di mana bila dari segi bisnis berhasil maka berhasillah segi lain dalam pengaturannya. Jadi tidak akan sedih bila punya rencana tapi di tengah jalan terjadi kendala. Unsur-unsur tersebut dijabarkan sebagai berikut:

1. *man* (manusia) adalah sarana yang paling utama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Manajer adalah orang yang mencapai hasil melalui orang lain, untuk itu manusia adalah sarana utama dalam pencapaian tujuan. Aktivitas yang dilakukan untuk mencapai tujuan dapat dilakukan dari segi proses: *Planning, Organizing, Staffing, Directing, Controlling*, atau ditinjau dari segi bidang (produksi, penjualan, keuangan, personalia, dan sebagainya);
2. *money* (uang) sebagai sarana manajemen yang kedua. Untuk mendukung dan memperlancar aktivitas yang dilakukan diperlukan uang. Uang ini biasanya digunakan untuk berbagai keperluan, seperti penggajian karyawan, pembelian bahan, dan peralatan produksi, biaya promo/pemasaran, dan sebagainya. Keberhasilan dan kegagalan proses manajemen sedikit banyak ditentukan oleh perhitungan dan ketelitian dalam penggunaan uang atau anggaran yang ada;
3. *machine* (mesin) adalah sarana pendukung yang digunakan untuk kelancaran aktivitas dari suatu organisasi. Dalam hal ini, misalnya mesin produksi dan sebagainya, sehingga dengan perkembangan teknologi yang pesat, tentunya mesin ini menjadi penting guna efisiensi waktu dan sumber daya manusia yg tersedia. Sebab, menggunakan teknologi

mesin akan menekan biaya produksi suatu organisasi;

4. *materials* (bahan-bahan), sangat berpengaruh dalam proses pelaksanaan aktivitas atau kegiatan yang dilakukan oleh manusia untuk mencapai tujuan organisasi;
5. *methods* (metode atau cara), biasanya dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang berdaya guna dan berhasil guna untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan terkadang manusia dihadapkan kepada berbagai alternative cara atau metode yang akan digunakan untuk melakukan pekerjaan tersebut. Oleh karena itu, metode dianggap pula sebagai salah satu sarana atau alat manajemen untuk mencapai tujuan; dan
6. *markets* (pasar), bagi organisasi yang bergerak di bidang industry, pasar menjadi sarana manajemen yang penting juga untuk diperhatikan. Pasar ini digunakan sebagai sarana untuk mencari laba bagi organisasi bidang industry khususnya, dan bagi semua organisasi yang bertujuan untuk mencari laba.

Peran manajer sangat berpengaruh terhadap kesuksesan sebuah organisasi/perusahaan. Manajer merupakan jembatan yang penting antara pihak manajemen dan pekerjaannya, dan jika mereka menampilkan peranan kepemimpinan secara profesional dan efektif, mereka akan membuahkan dampak yang luas dan positif terhadap keseluruhan organisasi.

Langkah pertama untuk menjadi seorang manajer adalah dengan memahami peran dan tanggung jawab. Seorang manajer yang professional memiliki peran dan tanggung jawab untuk menetapkan standar kerja yang tinggi. Standar ini, dapat dicapai dengan cara menjelaskan secara terperinci dan tepat mengenai deskripsi dan standar kerja karyawan bahwa mereka akan mampu melaksanakan tugas tersebut dengan baik, kemudian selalu menjaga komunikasi antar jenjang jabatan atasan dan bawahan.

Banyak masalah di dalam organisasi yang disebabkan oleh kurangnya komunikasi yang jelas antara manajemen dan karyawan. Sebagai manajer harus aktif dan tepat dalam memberikan informasi dari para manajer kepada karyawan, dan juga memberi laporan dari karyawan ke manajer, sehingga masalah terbaca dan terselesaikan, kemudian langkah selanjutnya memonitor penampilan kerja karyawan.

Prinsip Manajemen

Prinsip manajemen sangat beragam dalam berbagai ilmu manajemen menurut para ahli manajemen. Hal ini dibuktikan berdasarkan ilmu dan pengalaman para ahli di bidang manajemen. Salah satu prinsip yang banyak dipraktikkan para manajer adalah menurut Henry Fayol, seorang ahli manajemen, menyatakan bahwa ada empat prinsip manajemen.

1. Pembagian tugas pekerja menurutnya, setiap karyawan memiliki keahlian yang berbeda-beda sehingga perlu dikelompokkan berdasarkan pembagian kinerja. Tujuannya agar produktivitas meningkat. Pembagian kinerja ini, berdasarkan kesamaan fungsi, contoh: penggabungan semua pekerjaan yang berkaitan pembuatan barang dan macam benda, contoh: pabrik mobil sedan truk, berdasarkan jasa yang diberikan, contoh jasa pelayanan pos, jasa perhotelan dan rumah sakit, berdasarkan langganan yang harus dilayani, contoh: salon khusus wanita/pria, berdasarkan tatakerja, contoh: penyimpanan dokumen, pembagian dana, berdasarkan pembagian wilayah, contoh: cabang perusahaan.
2. Wewenang dan tanggung jawab. Wewenang dalam memberikan perintah dan mempermudah aktivitas di perusahaan agar berjalan dengan baik dan maksimal, efektif dan efisien. Otoritas ini, diberikan dengan tanggung jawab yang mengikutinya. Dalam kegiatannya memerlukan kontrak dan perjanjian tertulis agar tidak terjadi penyalahgunaan wewenang.

3. Disiplin, prinsip disiplin harus menjadi nilai dasar agar mendapat visi dan misi yang diinginkan. Dengan dilakukannya, ini membuat organisasi menjadi lebih baik karena ada sikap saling menghormati. Pekerjaan jadi cepat selesai dengan menerapkan prinsip ini.
4. *Unity of command* (kesatuan komando). Dengan menerima satu komando menjadikan tugas lebih terarah dibanding perintah banyak orang. Banyak perintah membuat orang bingung untuk melaksanakannya. Karena itu, orang punya pendapat berbeda sehingga berpeluang menjadi konflik. Pemusatan usaha, pengendalian komando lebih terpusat.
5. *Unity of direction* (kesatuan arah), semua kegiatan, pemikiran, keahlian, waktu dan kemampuan harus ditujukan pada satu arah, yaitu pencapaian tujuan secara efektif dan efisien.
6. Mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi. Kepentingan organisasi perlu dikedepankan dan diprioritaskan lebih dahulu. Hal ini karena organisasi melibatkan banyak orang dan tujuannya juga untuk kepentingan bersama. Hal ini dilakukan oleh karyawan dan manajer.
7. Penggajian Karyawan. Ada dua bentuk penggajian karyawan, yaitu nonmoneter berupa pujian dan tanggung jawab lebih, dan moneter berupa uang kompensasi, bonus dan lain-lain.
8. Pemusatan (*centralization*). Pemusatan otoritas kepada jabatan tertinggi seperti dewan eksekutif . Setiap manajer perlu bertanggung jawab kepada manajer puncak sehingga terjadi keseimbangan. Juga manajer tinggi tinggi ke karyawan disebut desentralisasi.
9. Hirarki (tingkatan), diperlukan dalam organisasi. Fungsinya agar bisa memiliki tanggung jawab dan wewenang tertentu sesuai jabatannya yang diemban dan spesialisasinya. Hierarki tertinggi ditempati manajer senior. Level manajemen menengah dan rendah, yaitu

staf perlu bahasan garis yang jelas setiap kewenangan, sehingga karyawan lebih mudah memahami kepada siapa mereka bertanggung jawab.

10. Ketertiban atau *order*. Setiap karyawan dalam organisasi wajib memiliki kemampuan sesuai bidang tugasnya akarena bisa mencederai kepercayaan hingga terjadi perpecahangar berjalan dengan lancar. Penting menjaga lingkungan kerja dengan baik mulai dari keamanan, kebersihan, kerapihan, ketertiban dalam menggunakan fasilitas kantor.
11. Keadilan dan kejujuran. Manajer harus memperlakukan karyawan secara adil. Janagan sampai terjadi kecurangan dan eksploitasi karyawan berlebihan. Kondisi ini bisa menjadikan konflik internal dan terjadi kebangkrutan.
12. Stabilitas kondisi karyawan. Stabilitas sesuatu yang harus diutamakan dalam organisasi. Perlu manajemen yang meminimalkan perpindahan dan perputaran karyawan. Banyaknya karyawan yang berpindah-pindah dan *resign* menyebabkan masalah karena menghambat kegiatan perusahaan. Kelangsungan dan kesinambungan sikap organisasi harus benar-benar terjamin, baik dalam perencanaan, sasaran program maupun kegiatan pelaksanaan.
13. Prakarsa atau inisiatif adalah hal yang membuat organisasi maju. Diperlukan adanya ide kreatif yang dimiliki karyawan. Perusahaan harus berkembang sesuai zamannya.
14. Semangat kesatuan dan semangat korps, "*esprit de corps*" adalah semangat perjuangan agar ikut terlibat dalam kesatuanpara pegawainya. Semangat kesatuan ini dilakukan agar bisa menciptakan lingkungan kerja yang damai dan ada rasa saling percaya, menghargai satu sama lain. Tugas ini diemban para manajer dengan mencari cara mengembangkan moral dan *softskill* yang baik di tempat kerja. Dengan demikian persatuan akan terjalin dan komunikasi antarrekan kerja menjadi lebih baik sehingga informasi perusahaan berjalan lancar.

Prinsip-prinsip manajemen tersebut jika digunakan akan menjadi pondasi pembangunan organisasi perusahaan yang kredibel dan kompeten, efektif dan efisien. Tujuan manajemen ditentukan secara internal dari perusahaan dan eksternal dari masyarakat dengan memperhatikan faktor-faktor ekonomi, politik, sosial budaya, teknologi, dan lain-lain. Dengan dibuatnya pencapaian sebuah tujuan, maka secara langsung memerlukan tindakan atau kegiatan pencapaiannya. Secara implisit memerlukan pengambilan keputusan, baik berdasar metode ilmiah, menggunakan model-model konsep, maupun pemikiran kreatif, inovatif, pengalaman, teknik dan strategi tertentu dalam menentukan permasalahan, pengumpulan data, menganalisa data, mencari alternatif pemecahannya, memilih alternatif paling baik serta mengadakan *follow up* atau implementasi.

Pengambilan keputusan ini dengan mengingat kekuatan dan kelemahan perusahaan serta lingkungan perusahaan, bagaimanapun juga merupakan data dan fakta walaupun dapat diubah dan dipengaruhi. Tujuan perusahaan seluruhnya adalah menyediakan dasar untuk perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, dan pengendalian. Tanpa tujuan serta komunikasi yang efisien dan efektif, perilaku dalam perusahaan dapat tersesat ke berbagai jurusan arah yang tak menentu. Manajemen harus menggunakan tujuan untuk menuntun perusahaan mereka dengan cara menggunakan tujuan tersebut sebagai petunjuk dalam membuat keputusan, meningkatkan efisiensi serta menjadi petunjuk untuk melakukan *performance appraisal*.

Fungsi Manajemen

1. Fungsi Perencanaan

Seorang manajer pada hakekatnya sanggup menjadi manajer bagi dirinya sendiri. Pada penjelasan sebelumnya telah disebutkan bahwa fungsi-fungsi utama manajer adalah merencanakan, mengorganisir, memimpin pengikut, terakhir mengontrol dan mengevaluasi untuk kemudian menemukan tujuan

akhirnya yang akan dicapai. Pada fungsi pertama dari seorang manajer adalah merencanakan.

Perencanaan menurut beberapa ahli berarti mengidentifikasi dan menelaah apa yang akan dilakukan melalui cara kerja agar mencapai tujuan yang diinginkan. Perencanaan adalah proses membuat rumusan dari tindakan yang dianggap perlu untuk mencapai hasil yang diinginkan sesuai dengan maksud dan tujuan yang telah ditetapkan.

Sifat perencanaan sebagai berikut.

- a. Dinamis (tidak statis): Perencanaan harus melihat kemuka dan memberi prospek secara rasional.
- b. Berkesinambungan: Perencanaan dibuat tidak untuk satu kali saja, tetapi untuk selamanya.
- c. Fleksibel: Dapat diubah atau disempurnakan sesuai dengan keadaan, tetapi tidak mengubah tujuan. Prosedur perencanaan yaitu apakah yang harus dikerjakan? Mengapa direncanakan? Siapa yang harus mengerjakannya? Kapan harus dikerjakan? Di mana harus dikerjakan? Bagaimana harus mengerjakannya? Sehingga dengan jawaban dari pertanyaan-pertanyaan tersebut menghasilkan suatu strategi perencanaan.

Strategi adalah program umum pencapaian berbagai tujuan organisasi dalam pelaksanaan misi. Strategi memberikan pengarahan terpadu bagi organisasi dan berbagai tujuan organisasi, dan memberikan pedoman pemanfaatan sumber daya-sumber daya organisasi yang digunakan untuk mencapai tujuan. Perencanaan strategis dianggap oleh organisasi secara keseluruhan dan dihasilkan oleh tingkat hirarki yang lebih tinggi dari sebuah organisasi berkaitan dengan tujuan jangka panjang serta strategi dan tindakan untuk mencapainya kinerja, dengan mempertimbangkan kondisi internal dan eksternal untuk rencana.

Perencanaan terjadi di semua tipe kegiatan dan merupakan salah satu hal yang paling esensial dikarenakan dalam kenyataannya perencanaan memegang peranan penting di atas fungsi-fungsi Manajemen yang lainnya. Fungsi pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan merupakan pelaksana keputusan-keputusan dari fungsi perencanaan. Perencanaan juga merupakan proses dasar di mana manajemen memutuskan tujuan dan cara pencapaiannya.

Kebutuhan akan perencanaan ada di semua tingkatan dan pada kenyataannya meningkat, di mana tingkatan tersebut memiliki dampak potensial terhadap suksesnya tingkatan manajemen atas. Manajer tingkat atas lebih merencanakan untuk jangka panjang, sedang tingkat bawah berfokus dalam perencanaan jangka pendek. Perencanaan juga harus mengingat dan mempertimbangkan kebutuhan fleksibilitas, agar mampu menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi baru secepat mungkin.

Tahapan-tahapan perencanaan dapat diuraikan berikut ini.

Tahap 1: Menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan. Tanpa adanya rumusan tujuan yang jelas, pemanfaatan sumber daya dalam organisasi tidak akan efektif.

Tahap 2: Merumuskan keadaan atau kondisi saat ini. Keadaan saat ini, sangat erat kaitannya dengan rencana yang akan dirumuskan untuk masa yang akan datang.

Tahap 3: Mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan. Dalam mencapai rencana yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi, maka perlu melakukan identifikasi terhadap segala kekuatan dan kelemahan serta kemudahan dan hambatannya.

Tahap 4: Mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan. Tahap terakhir dalam proses perencanaan meliputi

pengembangan berbagai alternatif kegiatan untuk pencapaian tujuan, penilaian alternatif-alternatif tersebut dan pemilihan alternatif terbaik di antara berbagai alternatif yang ada.

Perencanaan dilakukan untuk mencapai “*protective benefits*” yang dihasilkan dari pengurangan kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pembuatan keputusan, dan “*positive benefits*” dalam bentuk meningkatnya sukses pencapaian tujuan organisasi.

2. Fungsi Organisasi

Fungsi manajemen berikut adalah pengorganisasian. Inti pengorganisasian hanya berhasil jika organisasi berjalan sesuai rencana yang telah dibuat. Organisasi sebagai wadah kegiatan proses manajemen. Organisasi sebagai wadah pembentukan tingkah laku hubungan antar manusia secara efektif sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien dan memperoleh kepuasan pribadi dalam melaksanakan tugasnya serta memberi kondisi lingkungan tertentu untuk mencapai tujuan.

Pengorganisasian merupakan proses menciptakan hubungan-hubungan antara fungsi-fungsi, personalia dan faktor fisik, agar kegiatan-kegiatan yang harus dilaksanakan disatukan dan diarahkan pada pencapaian tujuan bersama. (Reksohadiprodjo, 1999). Rumusan tujuan organisasi harus jelas, yaitu: tujuan intern (bersifat koordinatif) dan tujuan ekstern (penggabungan upaya organisasi). Serupa dengan prinsip manajemen dalam pengorganisasian juga menggunakan apa yang digunakan oleh Henry Fayol.

Faktor-faktor utama yang menentukan perancangan struktur organisasi sebagai berikut.

- a. Strategi akan menjelaskan wewenang dan saluran komunikasi dapat disusun di antara para manajer dan karyawannya. Aliran kerja dipengaruhi strategi, sehingga bila strategi berubah, maka struktur organisasi juga berubah.

- b. Teknologi yang digunakan. Produksi barang dan jasa dengan teknologi membedakan struktur organisasi.
 - c. Pekerja dan orang-orang yang terlibat di dalam organisasi. Kebutuhan manajer dalam pengambilan keputusan akan memengaruhi saluran komunikasi, wewenang dan hubungan antar satuan kinerja pada rancangan struktur organisasi. Pihak internal dan eksternal perlu dipertimbangkan dalam penyusunan struktur organisasi.
 - d. Ukuran organisasi. Semakin besar ukuran organisasi maka struktur organisasi semakin kompleks dan dipilih bentuk yang tepat.
3. Fungsi Pengarahan atau *Actuating*

Pengarahan dilakukan oleh seorang pemimpin. Pemimpin dalam berorganisasi, tidak mungkin terjadi interaksi antara seorang saja, sehingga harus ada interaksi antar kelompok. Dinamika kelompok ini, akan membentuk suatu kelompok dominan dan kelompok yang kurang dominan. Kelompok dominan akan menguasai segala sumberdaya. Selain itupun menguasai semua tugas-tugas untuk dijalankan oleh segala kelompok.

Langkah pertama adalah mengetahui dahulu tokoh utama yang menjadi panutan banyak orang. Sebagai panutan tentu harus mengetahui "*the great characteristic*". Biasanya dimiliki oleh para pemimpin di dunia, yaitu jujur yang berarti dapat dipercaya, percaya diri yang keputusan dan kemampuannya dapat dipertanggungjawabkan serta komit terhadap janjinya, termotivasi artinya mampu menghadapi tantangan dan mengendalikan masa, juga pantang mundur. Pemimpin memiliki kekuasaan.

Kekuasaan adalah kemampuan mengubah sikap individu dan kelompok. Kekuasaan dapat berupa '*reward power*' atau kekuasaan menghargai, kekuasaan memaksa, kekuasaan sah, kekuasaan

ahli, dan kekuasaan rujukan. Pemimpin berbagai zaman memiliki gaya dan tipe berbeda. Zaman dahulu dan zaman sekarang mengalami perbedaan di mana zaman dulu pemimpin diibaratkan seperti atasan dan bawahan, bawahan hanya mengerjakan sesuai perintah. Zaman sekarang, kini semua pihak harus berjalan bersama. Adanya perubahan teknologi, dan inovasi digital yang cepat.

Digitalisasi telah menyebabkan separuh perusahaan di dunia menggantikan manusia dengan teknologi terbaru, dan juga banyak negara hancur dengan kepemimpinan yang salah. Agar tidak terjadi konflik lebih banyak maka kita harus mengetahui tipe kepemimpinan yang ada di dunia. Secara teori, kita mengenal beberapa tipe kepemimpinan sebagai rujukan pemilihan pemimpin baik perusahaan, badan eksekutif maupun legislatif.

4. Fungsi Pengawasan dan Evaluasi (*Controlling*)

Pengawasan dan evaluasi adalah fungsi penentuan keputusan bagi manajer dalam mencapai tujuannya. Jika fungsi pengawasan dan evaluasi tidak dilakukan dengan benar maka terjadi korupsi, kolusi dan nepotisme, bahkan egaliter. Penelitian membuktikan bahwa kontrol dan evaluasi sangat penting dalam pencapaian visi dan misi perusahaan atau organisasi pada umumnya.

Pengawasan haruslah mencerminkan sifat dari apa yang diawasi. Pengawasan harus dapat diketahui segera penyimpangan yang terjadi dan fleksibel.

Daftar Pustaka

- Arikunto, Suharsimi. (2003). *Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Azwar, S. (1996). *Pengantar Psikologi Inteligensi*. Yogyakarta. Pustaka Pelajar.
- Chester I. Barnard. (1938). *The Function of the Excecutive*. USA: Harvard University Press,
- Handoko, T. Hani. (2011). *Dasar-Dasar Manajemen*. Yogyakarta: BPFÉ.
- Herujito, Yayat, M. (2001). *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Fayol, Henry. (1949). *General and Industrial Management*. London: Sir Isaac Pitman and Scots Ltd.
- Manullang. M. (2006). *Dasar-Dasar Manajemen*. Cetakan ke-9. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Reksohadiprodjo, Sukanto. (1999). *Dasar-Dasar Manajemen*. Yogyakarta: BPFÉ.
- Sule, Ernie Trisnawati, dan Kurniawan Saefulloh. (2005). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Tead, Ordway. (1935). *The art of Leadership*. Whittlesey House: McGraw Hill.
- Terry, R.George. (1968). *Principles of Management*. Saduran Drs. Sudjai. Bandung: Gramedia.

Profil Penulis



Chandra Ayu Pramestidewi, S.Pt., M.M

Penulis adalah lahir di Bogor, 22 Juli 1969. Menyelesaikan studinya S-1 Fakultas Peternakan Universitas Brawijaya Malang. Bekerja di perusahaan kontraktor dan melanjutkan studi kemudian menyelesaikan studi S-2 Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada Yogyakarta. Penulis awalnya bekerja sebagai praktisi di Manulife Financial dari tahun 2002, kemudian menjadi staf pengajar mata kuliah dasar umum Dasar-Dasar Manajemen dan Kewirausahaan dengan Ketua Tim Pengajar Ir. H. Sunatmo Sardono, M.M pada Program Diploma Institut Pertanian Bogor, 2007. Kembali menjadi praktisi di PT Bhakti Putra Pandawa, dari tahun 2002-2015, juga usaha mikro kecil menengah bidang makan dan minuman. Saat ini, penulis menjadi dosen pengajar mata kuliah Dasar-Dasar Manajemen di Universitas Djuanda. Harapan penulis dengan tulisan rujukan Dasar-Dasar Manajemen ini, tentang Sistem, Prinsip dan Fungsi Manajemen dapat dipergunakan segala kalangan dan segala bidang usaha. Para manajer, praktisi dan para akademisi dapat memadukan teori dan praktik dengan baik, sehingga mencapai tujuan organisasi atau perusahaan yang diinginkan.

E-mail Penulis: candra.ayup@unida.ac.id

PERAN MANAJER DALAM TINGKATAN MANAJEMEN

Dr. Rabiyyatul Jasiyah, S.E., M.Ak.
Universitas Muhammadiyah Buton

Manajer

Manajer adalah mereka yang memiliki tanggung jawab dalam usaha memajukan dan mempertahankan perusahaan, terutama pada saat-saat sulit. Dalam pandangannya, (A.F. Stoner James, 1991) mengemukakan bahwa manajer adalah

1. orang yang bekerja dengan orang lain;
2. manajer bertanggung jawab dan bertanggung gugat;
3. manajer menyelaraskan tujuan yang saling bertentangan dan menentukan prioritas;
4. manajer harus berpikir secara analitis dan konseptual;
5. manajer adalah penengah;
6. manajer adalah politikus;
7. manajer adalah diplomat;
8. manajer adalah symbol; dan
9. manajer mengambil keputusan yang sukar.

Manajer memegang kendali yang amat penting dalam mewujudkan efektivitas organisasi. Seberapa jauh organisasi mencapai tujuannya memenuhi kebutuhan masyarakat, sangat bergantung pada baik tidaknya

manajer organisasi yang bersangkutan mengoperasikan pekerjaannya, niscaya organisasi tersebut tidak akan berhasil mencapai tujuannya dengan baik pula (Drucker, 1976) berpendapat bahwa prestasi seorang manajer dapat diukur berdasarkan dua konsep, yaitu efisiensi dan efektivitas.

Efisiensi berarti menjalankan pekerjaan yang benar. Efisiensi berarti kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan benar adalah suatu konsep masukan keluaran. Seorang manajer yang efisien adalah manajer yang mencapai keluaran atau hasil yang maksimal. Manajer yang memiliki kemampuan untuk meminimumkan biaya sumber daya yang digunakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, adalah manajer yang bertindak dengan efisien.

Efektivitas berarti menjalankan pekerjaan yang benar. Efektivitas adalah kemampuan untuk memilih sasaran yang tepat. Seorang manajer yang efektif adalah manajer yang memilih pekerjaan yang benar untuk dioperasikan. Pada umumnya, terdapat beberapa kemungkinan yang sering terjadi dalam suatu organisasi jika berkaitan dengan efektif dan efisien, yaitu:

1. efektif, tetapi tidak efisien;
2. efektif dan efisien;
3. tidak efektif, tidak efisien; dan
4. tidak efektif, tetapi efisien.

Suatu organisasi yang memiliki kinerja atau performa tinggi merupakan organisasi yang efektif dan efisien. Kinerja manajer akan meningkat berbanding lurus dengan peningkatan efektivitas dan efisiensi. Hal tersebut digambarkan dalam kuadran berikut:

		Efisiensi	
		Rendah	Tinggi
Efektivitas	Tinggi	<p>Efisiensi rendah – efektivitas tinggi Manajer memilih tujuan yang tepat, namun tidak memanfaatkan sumber daya yang dimiliki secara baik dalam mencapai tujuan tersebut. Hasilnya: suatu produk yang diinginkan oleh konsumen, namun terlalu mahal untuk dibeli</p>	<p>Efisiensi tinggi – efektivitas tinggi Manajer memilih tujuan yang tepat, dan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki secara baik dalam mencapai tujuan tersebut. Hasilnya: suatu produk yang diinginkan oleh konsumen dengan kualitas dan harga yang terjangkau</p>
	Rendah	<p>Efisiensi rendah – efektivitas rendah Manajer memilih tujuan yang tidak tepat dan tidak memanfaatkan sumber daya yang dimiliki secara baik. Hasilnya: suatu produk dengan kualitas rendah yang tidak diinginkan oleh konsumen</p>	<p>Efisiensi tinggi – efektivitas rendah Manajer memilih tujuan yang tidak tepat, namun dalam mencapai tujuan tersebut memanfaatkan sumber daya yang dimiliki secara baik. Hasilnya: suatu produk berkualitas tinggi yang tidak diinginkan oleh konsumen</p>

Gambar 3.1 Efektivitas, efisiensi dan kinerja manajer.
 Sumber: (George, 2012)

Manajer pada seluruh hierarki organisasi harus bertindak sebagai perencana, pengorganisasian, pengarah, pemotivasi, dan pengendali. Terdapat perbedaan di antara para manajer dalam jumlah waktu yang mereka gunakan, untuk tiap-tiap aktivitas tersebut. Perbedaan tersebut akan bergantung pada jenis organisasi tempat manajer tersebut bekerja dan jenis pekerjaan atau jabatannya.

Peran Manajer dan Kepribadian Manajer

Mintzberg (1973) menyatakan bahwa manajer memainkan sepuluh peran berbeda, peran tersebut dapat dibagi ke dalam tiga kategori dasar: interpersonal, pembawa informasi dan pengambil keputusan.

1. Peran Interpersonal

Terdapat tiga peran interpersonal yang melekat pada pekerjaan manajer:

- a. manajer seringkali diminta untuk berfungsi sebagai kepala *figure*, mengajak tamu untuk makan malam, dan acara lain yang sejenis. Aktivitas tersebut lebih bersifat seremonial dan simbolik daripada aktivitas substantif;

- b. manajer diminta untuk berperan sebagai pemimpin: merekrut, melatih, dan memotivasi karyawan. Seorang manajer yang secara formal atau tidak formal menunjukkan kepada bawahannya bagaimana cara untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dan bagaimana cara untuk bekerja dalam situasi yang penuh tekanan; dan
- c. manajer bisa mendapat peran sebagai penghubung. Peran ini termasuk sebagai koordinator atau penghubung antarorang, kelompok, atau organisasi.

2. Peran Pemberi Informasi

Proses pelaksanaan dari peran ini, menempatkan manajer pada suatu titik strategis untuk mengumpulkan dan menyebarkan informasi. Peran pemberi informasi yang pertama adalah pengawas, seseorang yang secara aktif mencari informasi yang mungkin akan berharga. Manajer bertanya kepada bawahan, mau menerima informasi yang tidak diminta, dan berusaha untuk selalu memperoleh informasi.

Manajer juga merupakan seorang penyebar informasi, mengirimkan kembali informasi yang relevan ke orang lain ditempat kerja. Ketika peran sebagai pengawas dan penyebar informasi dipandang secara bersamaan, manajer muncul sebagai seorang penghubung penting dalam rantai komunikasi organisasi. Peran pemberi informasi yang ketiga berfokus pada komunikasi eksternal. Juru bicara secara formal memberikan informasi kepada orang-orang di luar unit atau di luar organisasi.

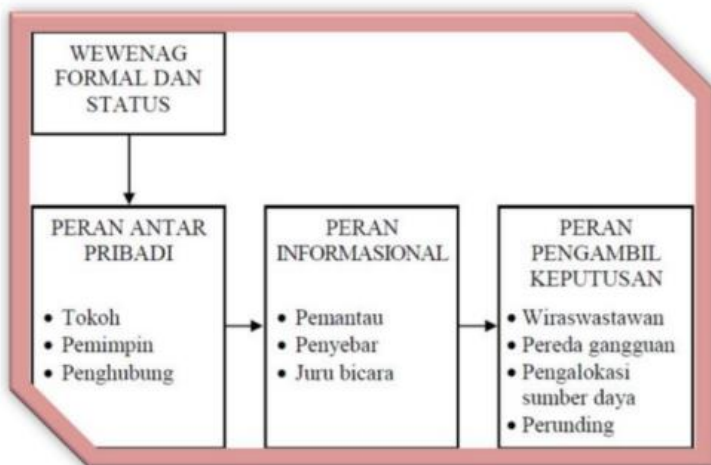
3. Peran Pengambil Keputusan

Peran manajer sebagai pembawa informasi pada dasarnya mengarah pada peran pengambil keputusan. Informasi yang diperoleh manajer sebagai hasil pelaksanaan peran pembawa informasi memiliki dampak pada keputusan penting yang dibuat.

Mintzberg mengidentifikasi empat peran pengambil keputusan:

- a. manajer memiliki peran sebagai wirausahawan, inisiator sukarela terhadap perubahan;
- b. manajer melaksanakan perannya sebagai penengah keributan dengan menangani masalah seperti pemogokan, pelanggaran hak cipta, atau masalah dalam hubungan masyarakat atau citra perusahaan;
- c. manajer sebagai pengalokasi sumber daya, memutuskan bagaimana sumber-sumber daya didistribusikan, dan dengan siapa manajer akan bekerja sangat dekat; dan
- d. manajer berperan sebagai perunding atau negosiator. Dalam peran ini manajer melakukan perundingan dengan kelompok atau organisasi lain sebagai perwakilan dari perusahaan.

Dari uraian di atas, selanjutnya hubungan peran manajer tersebut digambarkan sebagai berikut.



Gambar 3.2 Peran Manajer
Sumber: Henry Mintzberg (1973)

Setiap orang termasuk manajer memiliki karakter khusus yang memengaruhi cara mereka berpikir, merasa, dan berperilaku, baik dalam pekerjaan maupun dalam di luar pekerjaan. Karakter-karakter ini adalah sifat atau ciri kepribadian, berupa kecenderungan khusus untuk merasa, berpikir, dan bertindak dalam beberapa cara, yang dapat digunakan untuk menggambarkan kepribadian setiap orang.

Memahami kepribadian manajer merupakan hal yang sangat penting karena kepribadian mereka memengaruhi kebiasaan mereka dan pendekatan mereka dalam mengelola orang dan sumber daya. Kepribadian seseorang dapat tersusun dalam lima sifat atau karakter umum (George, 2012).

1. *Extraversion*

Extraversion merupakan suatu kecenderungan untuk mengalami emosi dan mood yang positif dan merasa nyaman terhadap diri sendiri dan dunia. Manajer yang tinggi dalam *extraversion* cenderung unggul, mudah bergaul, penuh kasih sayang, ramah, dan bersahabat. Manajer yang rendah dalam *extraversion* cenderung kurang dalam interaksi sosial dan kurang memiliki pandangan positif.

Extraversion yang tinggi merupakan asset bagi manajer yang pekerjaannya memerlukan tingkat interaksi sosial yang tinggi. Manajer yang *extraversion*-nya rendah mungkin akan lebih efektif dan efisien, khususnya ketika pekerjaan mereka tidak membutuhkan interaksi sosial yang tinggi. Mereka akan menggunakan pendekatan *quite* yang membuat mereka mampu menyelesaikan pekerjaan yang benar-benar terbatas waktunya.

2. *Negative Affectivity*

Manajer yang bersifat *negative affectivity*-nya tinggi, sering merasa marah dan tidak puas dan sering mengeluh atas sedikitnya kemajuan dirinya dan yang lainnya. Manajer yang rendah *negative affectivity* cenderung tidak memiliki banyak pengalaman emosi, memiliki suasana hati negatif, serta lebih rendah pesimis dan lebih rendah kritisnya terhadap dirinya dan orang lain. Pendekatan *critical* dari manajer manajer yang tinggi *negative affectivity* mungkin suatu saat menjadi efektif jika ini memacu manajer dan lainnya untuk memperbaiki performa mereka.

3. *Agreeableness*

Agreeableness merupakan sifat kecenderungan untuk berhubungan baik dengan orang lain. Manajer yang tinggi di kontinum *agreeableness* adalah menyenangkan, cenderung untuk penuh kasih sayang, dan perhatian pada yang lain. Manajer yang rendah di *agreeableness* mungkin agak bersifat curiga pada yang lain, tidak simpatik, tidak kooperatif, dan kadang-kadang bermusuhan. Tinggi di *agreeableness* mungkin penting terutama untuk manajer yang tanggung jawabnya membutuhkan itu, untuk mengembangkan dengan baik dan mengakhiri hubungan dengan orang lain. Namun, level yang rendah dari *agreeableness* menjadi *asset* di pekerjaan manajerial yang sungguh-sungguh memerlukan manajer antagonis.

4. *Conscientiousness*

Conscientiousness adalah kecenderungan untuk berhati-hati, cermat, dan tekun. Manajer yang kontinum *conscientiousness*-nya tinggi merupakan manajer yang teratur dan disiplin. Mereka yang rendah di sifat ini, mungkin suatu saat tampak tidak memiliki arah dan disiplin. *Conscientiousness* yang

rendah dapat menjadi peramal kinerja yang baik di banyak jenis pekerjaan, meliputi pekerjaan manajerial di berbagai organisasi.

5. *Openness to experience*

Openness to experience atau kecenderungan untuk menjadi asli, memiliki minat yang luas, terbuka bagi berbagai stimuli, berani dalam mengambil risiko. Manajer yang memiliki kontinum yang tinggi dalam sifat ini mungkin suka mengambil risiko dan inovatif di perencanaan mereka dan juga di pengambilan keputusan. Manajer yang rendah di sifat ini, mungkin cenderung kurang mengambil risiko dan lebih konservatif dalam perencanaan dan pengambilan keputusan.

Selain lima sifat tersebut, terdapat sifat kepribadian lainnya yang memengaruhi manajerial, antara *lain locus of control, selfesteem, needs for achievement, affiliation, dan power* (George, 2012):

1. *Locos of Control*

Orang memiliki perbedaan pandangan mengenai seberapa besar kendali yang mereka miliki terhadap apa yang terjadi pada mereka dan apa yang terjadi di sekitar mereka. Terdapat dua macam *locus of control*.

- a. *Internal Locus of Control*. Orang dengan *internal locus of control* percaya bahwa mereka sendirilah yang memiliki kendali atas takdir mereka sendiri, yaitu mereka melihat bahwa tindakan dan perilaku mereka sendiri yang menjadi penentu paling utama dan pasti dalam mencapai suatu hasil yang penting. Seorang manajer yang memiliki *internal locus of control* memandang bahwa kesuksesan organisasinya berada di pundaknya. Selain itu, *internal locus of control* dapat membantu mengendalikan etika perilaku dan pengambilan keputusan karena manajer merasa akuntabel dan bertanggung jawab terhadap Tindakan mereka sendiri.

- b. *External locus of control*. Orang dengan *external locus of control* percaya bahwa pihak luarlah yang memiliki tanggung jawab atas takdir dan yang terjadi di sekitar mereka. Mereka merasa bahwa tindakan mereka tidak memberikan perbedaan yang berarti sehingga mereka cenderung tidak ikut campur mengubah suatu situasi atau memecahkan masalah, dan menyerahkan kepada orang lain.
- c. Manajer dengan *internal locus of control* diperlukan karena mereka bertanggung jawab atas yang terjadi di dalam organisasi. Mereka harus percaya bahwa mereka bisa dan dapat membuat perubahan. Selain itu, *internal locus of control* diperlukan manajer untuk memastikan bahwa organisasi dan anggotanya berperilaku secara etis.

2. *Self Esteem*

Orang yang tinggi *self esteem*-nya percaya bahwa mereka kompeten, patut dipuji, dan mampu menangani hampir semua situasi. Sementara itu, orang dengan *self esteem* yang rendah, miskin pendapat tentang dirinya dan tidak yakin akan kemampuan mereka untuk sukses dengan usaha keras yang berbeda.

Needs for achievement, affiliation, and power. Sifat-sifat tersebut telah diteliti oleh David McClelland.

- a. *Needs for achievement* (NAch) mengacu pada seberapa jauh seorang individu memiliki keinginan yang kuat untuk melakukan pekerjaan yang menantang secara baik dan memiliki standar keunggulan pribadi.
- b. *Needs for affiliation* (Naff) mengacu pada seberapa jauh seorang individu mau membangun dan menjaga hubungan interpersonal, disukai dan selalu memiliki teman dengan hubungan yang baik.

- c. *Needs for power* (NPow) mengacu pada seberapa jauh seseorang ingin memiliki kendali atau pengaruh terhadap orang lain.

Kondisi yang ideal apabila manajer mengambil dan menggunakan secara bersama-sama sifat kepribadian yang dibutuhkan oleh manajer. Manajer akan memiliki hasrat pribadi untuk menyelesaikan tugas dan memengaruhi orang lain dengan baik dan maksimal.

Selain sifat kepribadian, terdapat empat aspek yang berpengaruh terhadap manajer, yaitu nilai, tingkah laku, *moods*, dan emosi. Nilai menggambarkan hal yang ingin diraih oleh manajer melalui pekerjaan dan cara mereka berpikir bagaimana seharusnya mereka berperilaku.

Tingkah laku merupakan kumpulan dari perasaan dan keyakinan mengenai pekerjaan tertentu dan organisasi, sehingga memengaruhi pendekatan manajer terhadap pekerjaan mereka, sedangkan *moods* dan emosi mencakup cara sebenarnya perasaan seorang manajer saat mereka mengelola. Aspek-aspek tersebut penting dampaknya untuk memahami cara manajer berperilaku, memperlakukan dan merespons orang lain.

Keterampilan Manajer dan Tingkatan Manajemen

Manajer juga memerlukan sejumlah keahlian khusus untuk memenuhi sejumlah peran, jika ingin berhasil. Lebih lanjut, (Hersey, 1982) mengemukakan bahwa terdapat tiga bidang keterampilan yang penting untuk melaksanakan proses manajemen bagi seorang manajer.

1. Keterampilan Teknis

Keterampilan teknis yaitu kemampuan untuk menggunakan pengetahuan, metode, prosedur, Teknik dan akal yang diperlukan untuk melaksanakan tugas spesifik yang diperoleh melalui pengalaman, pendidikan dan pelatihan. Manajer membutuhkan keterampilan teknis yang cukup, untuk menjalankan alat dari suatu pekerjaan tertentu yang menjadi tanggung jawabnya.

2. Keterampilan Manusiawi

Keterampilan yang berupa kemampuan dan pertimbangan yang diusahakan bersama orang lain, termasuk pemahaman mengenai motivasi dan aplikasi tentang kepemimpinan yang efektif. Manajer cukup memiliki keterampilan hubungan manusiawi agar dapat bekerja dengan bawahan dalam organisasi dan mengelola kelompoknya sendiri.

3. Keterampilan Konseptual

Kemampuan memahami kompleksitas keseluruhan organisasi tempat seseorang beradaptasi dalam operasi. Pengetahuan tersebut, membenarkan seseorang untuk bertindak sesuai dengan tujuan keseluruhan organisasi, daripada hanya dijadikan dasar tujuan umum dan kebutuhan kelompok yang mendesak. Manajer memerlukan keterampilan konseptual yang cukup untuk mengenali berbagai macam factor pada kondisi tertentu berkaitan satu sama lain, sehingga Tindakan yang diambil ditujukan untuk kepentingan organisasi secara keseluruhan.

Selain tiga keahlian di atas, seorang manajer juga dituntut memiliki keahlian berikut:

1. keahlian dalam pengambilan keputusan, yaitu keahlian untuk mengidentifikasi masalah sekaligus menawarkan berbagai alternatif solusi atas permasalahan yang dihadapi;
2. keahlian dalam mengelola waktu, yaitu keahlian dalam memanfaatkan waktu secara efektif dan efisien;
3. keahlian dalam manajemen global, yaitu keahlian manajerial yang tidak saja terfokus pada satu keadaan di negara tertentu, tetapi juga lintas negara, bahkan lintas budaya; dan
4. keahlian dalam hal teknologi, yaitu keahlian manajerial dalam mengikuti dan menguasai berbagai perkembangan teknologi yang terjadi.

Keseluruhan keahlian tersebut, tentunya perlu dimiliki oleh setiap manajer yang ingin mewujudkan organisasinya. Terutama jika dikaitkan dengan persaingan bisnis yang semakin ketat dan perkembangan teknologi yang sangat cepat, keahlian tunggal saja tidak cukup untuk memenangkan persaingan.

Manajer dapat dibedakan menurut tingkatan mereka dalam organisasi. Secara umum, ada tiga tingkatan manajemen yang mendasar yaitu manajer puncak, manajer menengah, dan manajer lini pertama.

1. Manajer Puncak

Manajer puncak merupakan kelompok kecil eksekutif yang mengelola keseluruhan organisasi. Jabatan yang berda dalam kelompok kecil ini termasuk presiden, wakil presiden, dan CEO (*Chief Executive Officer*). Manajer puncak menciptakan tujuan organisasi, strategi keseluruhan, dan kebijakan operasional. Mereka juga secara resmi mewakili organisasi ke lingkungan luar dengan menemui pejabat pemerintah, eksekutif perusahaan lain, dan pihak lainnya.

Pekerjaan seorang manajer puncak sangat kompleks dan bervariasi. Manajer puncak membuat keputusan mengenai berbagai aktivitas seperti akuisisi perusahaan lain, investasi dalam penelitian dan pengembangan, memasuki atau mengabaikan berbagai pasar, dan membangun fasilitas pabrik atau kantor yang baru. Manajer puncak harus memiliki keahlian dan pengetahuan mendalam di bidang pemikiran konsep manajemen.

2. Manajer Menengah

Manajer menengah atau manajer madya merupakan kelompok manajer yang paling banyak dalam Sebagian besar organisasi. Jabatan manajer menengah umumnya termasuk manajer pabrik, manajer operasional, dan kepala divisi. Manajer menengah bertanggung jawab untuk mengimplementasikan kebijakan dan rencana yang

dikembangkan oleh manajer tingkat yang lebih rendah. Manajer menengah harus memiliki keahlian interpersonal/manusiawi artinya keahlian untuk berkomunikasi, bekerja sama dan memotivasi orang lain dengan sangat baik.

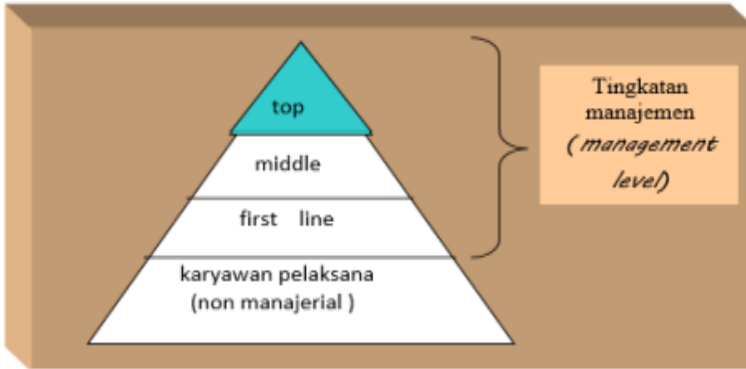
Kebutuhan sistem informasi bagi pihak manajer menengah memiliki ciri-ciri, yaitu:

- a. manajer menengah bertugas menjembatani informasi yang berhubungan antara manajer puncak dan manajer lini pertama;
- b. mengedepankan konsep efektivitas dalam melaksanakan pekerjaan;
- c. manajer lini pertama bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukan, dan berusaha memperkecil risiko pekerjaan yang akan terjadi nanti; dan
- d. manajer menengah bertugas mengoordinir unit-unit yang ada di manajer lini pertama.

3. Manajer Lini Pertama

Manajer lini pertama mengawasi dan mengkoordinasikan aktivitas karyawan. Jabatan manajer lini pertama seperti penyelia, koordinator, dan manajer kantor. Manajer bertanggung jawab menyelesaikan rencana-rencana yang telah ditetapkan oleh manajer yang lebih tinggi. Manajer lini pertama harus memiliki pengetahuan dan keahlian teknis mencakup prosedur, teknik, pengetahuan dan keahlian dalam bidang khusus.

Ketiga tingkatan manajemen tersebut dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 3.3 Piramida Manajemen
Sumber: (Handoko Hani, 2002)

Semua manajer memiliki wewenang formal atas unit-unit organisasi mereka sendiri dan memperoleh status dari wewenang tersebut.

Daftar Pustaka

- A.F. Stoner James. (1991). *Manajemen. Terjemahan* (Bahasa Indonesia). Erlangga.
- Drucker, P. F. (1976). *Managing the Public Service Institution. College & Research Libraries.*
- George, J. M. . dan J. G. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior* (6th ed.). New York: Prentice Hall.
- Handoko Hani. (2002). *Manajemen* (Kedua). Yogyakarta: BPFE.
- Hersey, P. . & B. K. H. (1982). *Management of organization behavior. Utilizing human resource* (4th). New York: Prentice Hall, Inc.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work.* New York: Harper and Row.

Profil Penulis



Dr. Rabiyyatul Jasiyah, S.E., M.Ak.

Penulis dilahirkan di Kota Surabaya. Penulis adalah dosen tetap pada Fakultas Ekonomi, Universitas Muhammadiyah Buton sejak tahun 2001. Menyelesaikan Pendidikan S-1 Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional Jawa Timur tahun 1998 dan S-2 di Fakultas Ekonomi Universitas Airlanggatahun 2010 kemudian lulus program doktor Pasca sarjana Universitas Muslim Indonesia tahun 2018. Penulis menekuni bidang ilmu manajemen dan akuntansi manajemen. Penulis aktif sebagai peneliti dan Penulis buku sesuai bidang kepakaran seperti Pengantar Manajemen, Metode Penelitian Ekonomi, Sistem informasi Sumber daya manusia, Buku Ajar MSDM, Perkembangan Perekonomian Indonesia saat Pandemi Covid-19, buku ajar pengantar manajemen. Penulis juga aktif dalam organisasi baik di kampus maupun di luar kampus.

E-mail Penulis: jasiyah_jesy@yahoo.com

MANAJEMEN SEBAGAI SENI, ILMU, DAN PROFESI

Moch Arif Hernawan, AMTrU., M.M.
ITL Trisakti

Pendahuluan

Secara etimologis, istilah manajemen berasal dari bahasa Latin *manus* yang berarti "tangan", dalam bahasa Italia *maneggiare* berarti "mengendalikan", dalam bahasa Inggris, istilah manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengatur (Rohman, 2017).

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), arti manajemen adalah pencapaian tujuan atau sasaran dengan menggunakan sumber daya secara efektif, arti lainnya adalah pimpinan yang bertanggung jawab atas jalannya perusahaan dan organisasi.

Dikutip dari laman *dictionary.cambridge.org*, istilah lain dari manajemen adalah pengelolaan, pengaturan, pengendalian, atau kontrol. Bisa juga diartikan bahwa manajemen adalah orang-orang yang bertanggung jawab atas organisasi bisnis (Sahid, 2022). Manajemen selalu digunakan dan sangat penting untuk mengatur semua kegiatan dalam rumah tangga, sekolah, koperasi, yayasan, pemerintahan, dan sebagainya. Manajemen bukanlah merupakan kata yang asing bagi setiap orang, tetapi tidak menuntup kemungkinan banyak dari kita yang masih salah mengartikan istilah "manajemen" tersebut. Sebagain orang mungkin masih memiliki pikiran tertuju pada salah satu program studi di perguruan tinggi.



Gambar 4.1 Manajemen sebagai cara untuk mencapai proses melalui perencanaan.
Sumber: Sahid (2022)

Manajemen sangat dibutuhkan bagi setiap organisasi baik yang berorientasi pada profit, sosial, maupun lainnya. Lebih dari itu, manajemen sangat diperlukan oleh setiap orang untuk mengelola segala aktivitas kesehariannya, sehingga tujuan kita tercapai sesuai dengan target yang diharapkan, secara efektif dan efisien. Akan tetapi, dalam praktiknya, manajemen lebih dibutuhkan, di mana terdapat sekelompok orang yang saling bekerja sama dalam suatu wadah (organisasi) untuk mencapai tujuan Bersama (Tabi'in & Rosadi, 2021).

Tidak banyak orang yang berpikir bahwa manajemen merupakan suatu ilmu dan seni dan profesi yang diperlukan, dan harus diimplementasikan oleh semua organisasi dalam mencapai tujuannya. Sebelum mengulas lebih lanjut terkait dengan manajemen merupakan suatu ilmu, seni dan profesi, di bawah ini ada beberapa pendapat terkait dengan definisi Manajemen oleh para ahli

Definisi Manajemen

1. Manajemen mencakup semua tugas dan fungsi yang berkaitan dengan inisiasi suatu perusahaan, pembiayaannya, penetapan semua kebijakan utama, penyediaan semua peralatan yang diperlukan, garis besar bentuk umum organisasi di bawah, di mana

perusahaan itu akan beroperasi dan pemilihan pejabat-pejabat utama. Kelompok pejabat yang memegang kendali utama suatu perusahaan disebut sebagai manajemen (Kimball dan Kimball Jr., 1947).

2. Manajemen adalah meramalkan dan merencanakan, mengorganisasikan, memerintahkan, mengoordinasikan, dan mengendalikan (Fayol, 1949).
3. Manajemen dipandang sebagai seni dalam memahami apa yang akan anda lakukan dengan cara efektif dan efisien (Taylor, 1911).
4. Manajemen adalah fungsi dari suatu perusahaan yang menyangkut dirinya dengan arah dan kontrol dari berbagai kegiatan untuk mencapai tujuan bisnis (Spriegel, 1955).
5. Manajemen merupakan organ multifungsi yang mengelola suatu bisnis dan mengelola para manajer dan mengelola para pekerja dan pekerjaan (Drucker, 1954).
6. Manajemen yang baik atau manajemen ilmiah mencapai tujuan sosial dengan penggunaan energi dan waktu manusia dan material yang terbaik dan dengan kepuasan bagi para peserta dan publik (Niles, 1956).
7. Manajemen didefinisikan sebagai penciptaan dan pemeliharaan lingkungan internal dalam suatu perusahaan, di mana manusia yang bekerja bersama dalam kelompok dapat melakukan secara efisien dan efektif menuju pencapaian tujuan kelompok (Koontz, 1961).

Berdasarkan uraian di atas, dapat dikemukakan bahwa manajemen adalah proses umum semua kegiatan sosial dan ekonomi yang terorganisir menjadi kekuatan pendorong semua organisasi mencapai tujuan (Wardhana et al., 2022).

Kita garis bawahi kegiatan sosial dan ekonomi, sosial berarti berasal dari bahasa Latin yaitu '*socius*' yang berarti segala sesuatu yang lahir, tumbuh, dan berkembang dalam kehidupan bersama (Salim, 2002).

Seperti sudah diulas di atas bahwa manajemen dipergunakan dalam berbagai aspek kehidupan, baik yang profit ataupun nonprofit dengan harapan tujuan apa yang telah direncanakan dapat tercapai. Dengan demikian, selain sudah mengenal apa yang dimaksud dengan manajemen, sebaiknya mengenal pula fungsi-fungsi manajemen.

Fungsi-Fungsi Manajemen

Dalam pencapaian tujuan, sudah dapat dipastikan di dalamnya ada beberapa tahapan yang harus dilakukan untuk memperoleh target tertentu. Berikut ini beberapa fungsi manajemen untuk mencapai sebuah tujuan tertentu.

1. Perencanaan (*Planning*)

Fungsi pertama dari manajemen adalah perencanaan. Perencanaan adalah penentuan terlebih dahulu apa yang akan dikerjakan. Dalam perencanaan, memuat strategi yang dirumuskan untuk mencapai tujuan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah sebuah fungsi dari manajemen yang tujuannya membagi-bagi tugas sesuai kemampuan yang dimiliki. Fungsi manajemen ini diperlukan untuk mengatur sebuah kelompok atau organisasi, di mana dalam organisasi atau perusahaan tersebut, ada tugas yang dibagikan sesuai dengan jabatannya masing-masing. Mereka juga harus bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan.

3. Pengarahan, Menggerakkan (*Actuating*)

Pengarahan dibutuhkan setelah tugas dibagi-bagi pada manusia atau kelompok sesuai dengan bidangnya masing-masing. Pengarahan dibutuhkan agar tujuan bisa dicapai dengan baik dan meminimalkan risiko terhambatnya sebuah rencana. *Actuating* bisa dilakukan dengan cara membimbing, konsultasi terkait tugas, dan pemberian motivasi.

4. Pengawasan dan Evaluasi (*Controlling*)

Evaluasi merupakan fungsi manajemen untuk menilai hasil kerja yang telah dilakukan. Evaluasi dibutuhkan untuk mengontrol kemajuan dari rencana yang telah dicanangkan. Bisa juga digunakan untuk menilai apakah perlu diadakan perubahan strategi atau tidak. Tindakan pengawasan umumnya digunakan untuk mencegah terjadinya penyimpangan.

Dalam sebuah organisasi maupun perusahaan, penting adanya fungsi manajemen ini sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik dan efektif. Dalam kehidupan berorganisasi sudah barang tentu ada interaksi antar (aktivitas) sesama anggota organisasi, interaksi antar anggota organisasi harus berjalan dengan baik sehingga tujuan dari organisasi akan tercapai.

Beragam interaksi (aktivitas) tersebut, akan berjalan secara maksimal jika dilakukan dengan manajemen yang baik. Sebaliknya, aktivitas tanpa manajemen yang baik, hanya akan mengalami kegagalan. Dapat dikatakan, bahwa pencapaian-pencapaian manusia dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan hidupnya selama ini adalah dampak dari penerapan manajemen.

Namun, pertanyaannya, apakah manusia sudah memahami jika pencapaian tujuan dan keinginannya merupakan efek dari pelaksanaan manajemen yang baik? Jawabannya bisa ya bisa tidak. Argumentasi ini, secara umum dapat mengantarkan pemahaman bersama bahwa keberadaan manajemen dalam kehidupan sehari-hari mutlak diperlukan (Rohman, 2017).

Dari uraian di atas, dapat diketahui bahwa masalah manajemen tidak terlepas dari tujuan suatu organisasi atau sekelompok orang yang memiliki tujuan yang sama dan membagi tugas pekerjaan sedemikian rupa sehingga tujuan tersebut tercapai secara optimal, efisien dan efektif dengan cara memperhatikan kualitas pekerjaan yang dilakukan. Paling tidak, manajemen, baik sebagai perilaku maupun sebagai sistem yang terus berkembang, selalu menghadirkan masalah baru dan membutuhkan pengembangan teori baru untuk mengatasinya (Tabi'in & Rosadi, 2021).

Perilaku manusia yang ada di dalam organisasi harus sesuai dengan kebutuhan organisasi. Oleh karena itu, dibutuhkan serangkaian penataan, pengaturan, dan pengelolaan agar semua perilaku manusia tersebut dapat selaras dengan tujuan dan kebutuhan organisasi.

Ada banyak bentuk penataan, pengaturan, dan pengelolaan perilaku manusia tersebut, di antaranya yang dianggap penting adalah melalui serangkaian proses belajar.

Manusia disebut sebagai makhluk yang berbudaya tidak lain adalah makhluk yang senantiasa mendayagunakan akal budinya untuk menciptakan kebahagiaan, karena yang membahagiakan hidup manusia itu hakikatnya sesuatu yang baik, benar dan adil, maka hanya manusia yang selalu berusaha menciptakan kebaikan, kebenaran dan keadilan sajalah yang berhak menyandang gelar manusia berbudaya.

Budaya adalah suatu cara hidup yang berkembang dan dimiliki bersama oleh sebuah kelompok orang dan diwariskan dari generasi ke generasi. Budaya terbentuk dari banyak unsur yang rumit, termasuk sistem agama dan politik, adat istiadat, bahasa, perkakas, pakaian, bangunan, dan karya seni.

Merujuk kepada batasan budaya di atas, jelas manajemen tidak bisa dilepaskan dari budaya, karena dalam manajemen kita dihadapkan pada perilaku manusia yang ada di dalam sebuah organisasi, maka sering dikatakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni.

Timbul pertanyaan bagaimana kita mengetahui ciri ciri bahwa manajemen dikatakan ilmu, seni, dan profesi? Untuk memutuskan apakah manajemen adalah ilmu, seni atau profesi, kita harus memahami karakteristik dan definisi ilmu, seni dan profesi dan mengasosiasikannya dengan definisi dan sifat manajemen.

Manajemen sebagai Ilmu

Ketika kita berbicara tentang ilmu, kita harus memahami bahwa ilmu adalah kumpulan pengetahuan yang sistematis yang muncul sebagai akibat dari proses sebab-akibat yang dialami manusia. Salah satu ciri proses ilmiah adalah selalu mencari penjelasan tentang suatu persoalan atau masalah, yang berkaitan dengan sebab dan akibatnya. Walaupun pada prinsipnya tidak semua pengetahuan dapat digolongkan sebagai ilmu, tetapi bisa saja terbatas pada pengetahuan baru atau hanya sebagai pengetahuan terbatas, tidak lebih dari itu.

Pengetahuan yang baru diperoleh pada dasarnya adalah langkah pertama dari pengetahuan untuk mencari penjelasan yang lebih detail dan mendalam. Manajemen seperti ilmu atau ilmu pengetahuan dapat dikenali dengan klasifikasinya sesuatu yang bisa disebut sains. Dari sini, manajemen dapat diklasifikasikan sebagai ilmu sosial yang termasuk dalam ilmu administrasi sebagai ilmu terapan, karena melihat ilmu itu menunjukkan manfaatnya ketika digunakan dalam kehidupan untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat.

Memahami manajemen sebagai ilmu, karena manajemen adalah ilmu yang dikumpulkan secara teratur dan mencoba memecahkan masalah sebab akibat sedemikian rupa sehingga menjadi inti dari ilmu. Manajemen erat kaitannya dengan disiplin ilmu lain seperti pemasaran, keuangan, matematika dan lain-lain. Informasi ini digunakan untuk mengatasi hambatan *control* (NN, 2020).

Ilmu adalah sesuatu yang terus berkembang dari waktu ke waktu. Demikian juga sebagai ilmu manajemen, yang dalam sejarahnya lahir karena permasalahan organisasi/bisnis/industri. Masalah-masalah ini seperti

pemborosan pekerjaan, produktivitas, waktu, bahan dan biaya. Oleh karena itu, teori lahir dari manajemen seperti ilmu pengetahuan, yang dihasilkan dari praktik di lapangan (Rohman, 2017).

Saat ini, manajemen sebagai ilmu juga dapat diartikan sebagai pengetahuan yang digunakan sebagai tawaran ketika kita bertindak dalam suatu posisi atau kedudukan dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Persyaratan Manajemen sebagai Ilmu

Untuk mengetahui apakah manajemen merupakan ilmu kita harus mencocokkan ciri-ciri ilmu dengan manajemen. Ilmu dicirikan oleh ciri-ciri berikut ini.

1. *Clarity of Concepts*

Sains dicirikan oleh konsep-konsep universal yang berkembang melalui eksperimen. Manajemen sebagai disiplin memiliki konsep seperti (tingkat manajemen, area fungsional manajemen, perencanaan, struktur organisasi dan manual dan lain-lain) berkembang melalui pengalaman manajer di berbagai organisasi.

2. *Scientific Methods*

Dalam sains, metode ilmiah melibatkan studi fenomena melalui prosedur pengamatan yang sistematis, perumusan hipotesis dan eksperimen. Metode ilmiah membantu dalam prediksi. Dalam manajemen, ketika manajer berurusan dengan orang-orang mereka berulang kali mengamati perilaku manusia, menganalisis kebutuhan dasar mereka dan rencana bingkai, kebijakan dan strategi untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

3. *Clarity of Theory*

Ketika metode ilmiah diuji keakuratannya, mereka menghasilkan prinsip. Teori adalah seperangkat prinsip dan konsep umum. Manajemen telah berkembang selama bertahun-tahun sebagai teori dengan seperangkat prinsip dan konsep umum. Itu mendukung struktur organisasi.

4. *Causal Relationship*

Ilmu pengetahuan didasarkan pada hubungan sebab dan akibat. Ada beberapa bukti hubungan sebab akibat antara praktik manajerial dan hasil akhirnya. Misalnya, manajemen keuangan berinvestasi dalam aset (jangka panjang dan jangka pendek) untuk memaksimalkan kekayaan.

5. *Systematized Theory of Knowledge*

Sains adalah teori pengetahuan yang sistematis. Prinsip-prinsip ilmiah diterapkan secara sistematis. Konsep dan prinsip manajemen telah berkembang selama periode waktu tertentu dan diterapkan di semua organisasi secara sistematis dan terdefinisi dengan baik.

6. *Universal Application*

Prinsip-prinsip ilmiah berlaku secara universal, mereka berlaku di semua situasi, semua negara dan semua budaya. Seperti ilmu pengetahuan, prinsip-prinsip manajemen berlaku secara universal di sebagian besar situasi, di negara dan budaya (meskipun tidak selalu benar).

Jika kita mengklasifikasikan manajemen sebagai ilmu, itu mungkin sampai pada kesimpulan bahwa siapa pun dapat menjadi manajer/direktur yang berkualitas jika mendapat pendidikan ekonomi. Selain itu, manajemen dapat dipandang sebagai ilmu pemecahan masalah yang diinduksi.

Manajemen sebagai Seni

Selain sebagai ilmu, manajemen juga dianggap sebagai seni. Kepemimpinan membutuhkan kharisma, kestabilan emosi, kewibawaan, integritas dan kemampuan membangun relasi yang semuanya sangat ditentukan oleh bakat seseorang dan cukup sulit untuk dipelajari. Manajemen sebagai seni untuk keanekaragaman (Widodo, 2011). Hal ini merupakan sebuah seni tersendiri yang asumsinya bahwa tidak semua orang mampu melakukannya.

Mohammad Hatta berpendapat bahwa seni fokus keindahan dan keselarasan dengan alam. Ketika sains membimbing orang untuk mengenal sesuatu, sedangkan seni mengajarkan manusia untuk mengetahui bagaimana membuat hal-hal harmonis dan indah.

Seni adalah penerapan keterampilan pribadi, pengetahuan untuk pencapaian hasil. Ini didasarkan pada prinsip-prinsip yang ditawarkan oleh Sains. Seni pada dasarnya berkaitan dengan penerapan pengetahuan, bagaimana melakukan sesuatu secara kreatif dan terampil. Seni dapat ditingkatkan melalui latihan terus-menerus.

Manajemen pada dasarnya adalah seni karena melibatkan keberhasilan penggunaan keterampilan manajerial seperti seni lainnya seperti musik, lukisan, menari, patung dan lain-lain.

Kepemimpinan yang sangat manusiawi membutuhkan kemampuan untuk membangun hubungan, jujur. Dia punya wibawa, mampu menstabilkan emosi dan yang terpenting bisa memiliki sebuah karisma di mana hanya seseorang yang terlahir dengan itu yang memiliki semuanya bakat yang merupakan bawaan dalam dirinya dan sangat sulit untuk dipelajari (Tabi'in & Rosadi, 2021).

Persyaratan Manajemen sebagai Seni

Beberapa poin yang mendukung manajemen sebagai seni adalah sebagai berikut.

1. *Use of Knowledge*

Sama seperti seorang insinyur mekanik bera seni menggunakan ilmu teknologi sambil menghasilkan sesuatu dengan mesin, seorang manajer menggunakan pengetahuan teori manajemen saat melakukan fungsi manajerial. Dia menggunakan pengetahuan yang baik sebagai pengganti metode *hit-or-miss* dengan maksud untuk mencapai hasil secara efektif.

2. *Creative Art*

Manajemen kreatif seperti seni lainnya. Ini menggabungkan sumber daya manusia dan non-manusia dengan cara yang bermanfaat untuk mencapai hasil.

3. *Personalized Activity*

Seperti aktivitas manajemen seni lainnya adalah aktivitas yang berbeda atau aktivitas yang dipersonalisasi. Setiap manajer mengadopsi cara mereka sendiri dalam mengelola hal-hal dan orang-orang berdasarkan pengetahuan dan pengalamannya.

4. *Constant Practice*

Seperti manajemen seni lainnya juga didasarkan pada praktik konstan. Para manajer mengembangkan keterampilan mereka melalui latihan terus-menerus. Sama seperti keterampilan artistik dapat dikembangkan melalui pelatihan, keterampilan manajemen dapat dikembangkan melalui pelatihan

Manajemen sebagai Profesi

Dari Wikipedia bahasa Indonesia, ensiklopedia bebas, profesi adalah kata serapan dari sebuah kata dalam bahasa Inggris "*Profess*", yang dalam bahasa Yunani adalah "*Επαγγελμα*", yang bermakna: "Janji untuk memenuhi kewajiban melakukan suatu tugas khusus secara tetap/permanen."

Profesi memerlukan pendidikan dan pelatihan verifikasi informasi tertentu. Pekerjaan biasa mereka memiliki badan profesional, kode etik, dan prosedur sertifikasi dan perizinan khusus untuk pekerjaan ini. Contoh profesi adalah bidang hukum, kedokteran, ekonomi, militer, perancang teknik, pendidik, dan sebagainya.

Seseorang yang menjalankan profesi tertentu disebut profesional. Namun, istilah "profesional" juga digunakan untuk aktivitas dibayar, tidak seperti amatir. Contohnya adalah petinju profesional dibayar untuk pertandingan

tinju, meskipun tinju itu sendiri umumnya tidak dianggap sebagai olahraga sebagai sebuah profesi.

Pigor (1950), juga Hunderson (1980), maupun Pollet (1959) dalam definisi mereka menyatakan bahwa

1. agar suatu pekerjaan dapat disebut profesi, ia harus didasarkan pada kumpulan informasi yang sistematis dan pelaksanaannya membutuhkan kecerdasan dan keahlian untuk memecahkan masalah yang sulit;
2. profesi yang memerlukan persiapan khusus yang lama dan dilandasi oleh latar belakang pendidikan yang luas;
3. profesi yang selalu menawarkan kesempatan dan memberikan waktu kepada para anggotanya untuk mengikuti kursus-kursus pelatihan untuk memperluas dan memperbaharui pengetahuannya; dan
4. profesi menghendaki penelitian dan penyelidikan secara ilmiah, berkelanjutan.

Oleh karena itu, jelaslah bahwa manajemen merupakan sifat dari profesi. Pertama-tama, manajemen adalah ilmu, tidak diragukan lagi, karena dipelajari dan dikembangkan oleh lembaga pendidikan untuk memperoleh pengetahuan dan keterampilan khusus yang diperlukan untuk menggunakan keterampilan manajer yang kompeten. Di samping itu, manajemen membutuhkan pengetahuan dan keterampilan khusus yang memungkinkan manajemen untuk "mengarahkan, mengarahkan, dan menasihati orang lain."

Meskipun sebagian besar manajer dapat melakukan ini dan ahli teori manajemen tidak dapat sepenuhnya digunakan dalam semua situasi, keandalan instruksi tertentu cukup tinggi. Misalnya, kode etik sederhana yang mengatakan "pujian di depan umum dan kritik secara pribadi" biasanya sangat berhasil, tetapi terkadang tidak.

Kepemimpinan berarti mengedepankan setiap tugas sedemikian rupa, sehingga ia berhasil mencapai posisi tertinggi kemampuannya, dan bukan karena popularitas

atau faktor lain yang sama sekali tidak ada hubungannya dengan jabatannya. Sayangnya, ada juga beberapa eksekutif yang mencapai posisi kepemimpinannya karena hubungannya dengan orang-orang penting tertentu atau karena faktor yang sama sekali tidak terkait dengan pekerjaannya. Selain itu, tidak ada standar objektif yang disepakati bersama yang dengannya penyelia dapat mengevaluasi kinerja. Karena itu, kompleksitas faktor yang terkait dengan pekerjaan penyelia, mengevaluasi penyelia lebih sulit daripada misalnya guru, bidan, polisi dan profesi lainnya.

Profesional juga harus mengikuti kode etik yang ketat yang melindungi klien mereka. Karena itu, profesional adalah ahli dalam bidang tertentu, klien sangat bergantung pada mereka dan karenanya profesional berada dalam posisi yang sangat rentan.

Karakteristik Profesi

Sebagai tambahan dapat dipertimbangkan beberapa karakteristik di bawah ini untuk melengkapi pemahaman bahwa manajemen adalah profesi.

1. Well-defined body of knowledge.

Profesi harus memiliki prinsip, teknik, dan keterampilan yang sistematis. Manajemen memenuhi kriteria di atas. Ini juga merupakan kumpulan informasi yang terdefinisi dengan baik. Secara umum, berlaku di semua organisasi dan situasi. Literatur manajemen berkembang setiap hari. Perusahaan riset dan konsultan mendukung pemikiran manajemen. Mereka menghasilkan banyak data dengan menganalisis dan menafsirkannya, sehingga pengelola data dapat membuat keputusan yang tepat pada waktu yang tepat.

2. Formal education and training.

Tidak semua orang bisa mengambil profesi. Seseorang dapat memasuki profesi hanya setelah memperoleh pengetahuan dan keterampilan melalui pelatihan formal. Manajemen pendidikan melalui pendidikan

sekarang mungkin. Banyak institusi telah didirikan dengan dua resep untuk menghasilkan tanaman obat yang baik di seluruh dunia.

3. *Professional qualification.*

Anda dapat memulai karir Anda setelah menyelesaikan gelar profesional di perguruan tinggi atau universitas yang diakui. Seseorang dapat memasuki profesi bisnis dengan mendapatkan gelar MBA dari sekolah bisnis dan universitas.

4. *Representative body.*

Profesi diatur atau diwakili oleh badan profesional, misalnya profesi medis diatur oleh Dewan Medis India. Asosiasi profesional mengatur akses ke profesi, menerbitkan sertifikat profesional, dan mempromosikan pengembangan profesional. Tidak ada organisasi atau organisasi profesional dalam manajemen, yang keanggotaannya penting untuk menjadi seorang pemimpin. Tidak ada lisensi administrator.

5. *Code of conduct.*

Setiap profesi memiliki aturan etika yang ketat. Akuntan profesional diharapkan untuk mengikuti Peraturan dengan tulus dan jujur. Manajemen tidak memiliki kode etik universal. Meskipun semua badan pemerintahan di India telah menetapkan kode etik, hal ini tidak diikuti secara ketat.

Manajemen adalah sebuah profesi, dengan beberapa indikasi bahwa tata kelola mengarah pada peningkatan profesionalisme baik di perusahaan dan organisasi korporasi maupun organisasi nirlaba/profit. Tampaknya tekanan masyarakat saat ini dapat meningkatkan kesadaran akan munculnya standar etika. Pengembangan pendidikan formal di sekolah manajemen dan program pengembangan manajemen menyebarluaskan pengetahuan dan keterampilan yang menjadi ciri khas profesi.

Daftar Pustaka

- <https://indeks.kompas.com/profile/2483/Nur.Jamal.Shaid/102>
- N.N. (2020) *Pengertian Manajemen Sebagai Ilmu, Seni, dan Profesi*. Available at: <https://ekonomi.bunghatta.ac.id/>.
- Rohman, A. (2017) *Dasar Dasar Manajemen*. Malang: Intelegensia Media.
- Tabi'in, As'adut & Rosadi, K.I. (2021). Manajemen Sebagai Sains, Seni dan Profesi serta Implementasinya di Madrasah Tsanawiyah Madinatun Najah Rengat. *Jurnal Keagamaan dan Pendidikan*, 17(1), 31–46.
- Wardhana, A. et al. (2022). *Dasar-Dasar Manajemen (Konsep dan Teori)*. Hartini (ed.). Bandung: Media Sains Indonesia.
- Widodo, Y. (2011). *Modul Manajemen Media Cetak*. Yogyakarta: Program Studi Ilmu Komunikasi Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
- V.S.P Rao, & Hari V. Krishna. (2009). *Management Text and Cases*. New Delhi: Excel Books India.
- Vasistha, Neeru, & Vibhuti, Vasishth. (2014). *Principles of Management Text and Cases*. India: Taxmann Publications Pvt. Ltd.

Profil Penulis



Moch Arif Hernawan, AMTrU., M.M.

Ketertarikan penulis terhadap ilmu Manajemen dimulai pada tahun 2012 silam. Sudah beberapa buku manajemen khususnya terkait dengan Manajemen Keuangan sudah ditulis

Untuk menambah wawasan terkait manajemen saat ini penulis sedang melanjutkan pendidikan formal program doctoral pada fakultas Manajemen dan Bisnis di Universitas Trisakti Jakarta.

E-mail Penulis: arifhernawan1112@yahoo.com

LINGKUNGAN ORGANISASI DALAM MANAJEMEN

Risris Rismayani, S.MB., S.Pd., M.M., QRMP
Telkom University

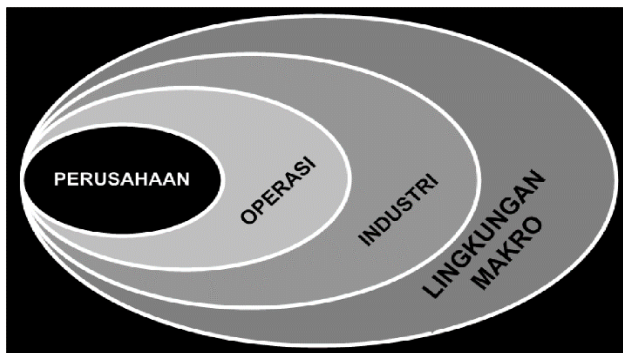
Konsep Dasar Lingkungan Organisasi

Kata lingkungan pada Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) merujuk pada kata benda yang berarti daerah (suatu kawasan dan sebagainya), yang termasuk di dalam suatu lingkup tertentu. Dalam korelasinya terhadap kehidupan manusia, lingkungan dipahami sebagai segala sesuatu yang memengaruhi pertumbuhan manusia. Di sisi lain, pemahaman sederhana terhadap organisasi adalah sekumpulan elemen (salah satunya manusia) yang saling bekerja untuk mencapai tujuan tertentu, sehingga gambaran umum mengenai lingkungan organisasi dapat dipahami sebagai segala sesuatu di luar organisasi yang dapat memengaruhi perilaku dan kinerjanya (Johansen & Andrews, 2014).

Ilmu manajemen membahas lingkungan dalam kaitannya terhadap organisasi, baik yang bentuknya nirlaba (*non-profit*) atau perusahaan. Lingkungan organisasi dalam manajemen dapat dikategorikan menjadi tiga bagian, ditinjau dari implikasinya terhadap operasional organisasi (Gambar 5.1). Lingkungan makro mencakup seluruh elemen yang memengaruhi organisasi, namun tidak secara langsung dapat dirasakan dampaknya.

Umumnya, implikasi dari perubahan lingkungan makro akan berdampak pada lingkungan industri. Perubahan tersebut, akan mendorong terjadinya perubahan kondisi

lingkungan industri tempat organisasi berada, sehingga mengimplikasikan pengaruh terhadap operasional organisasi.

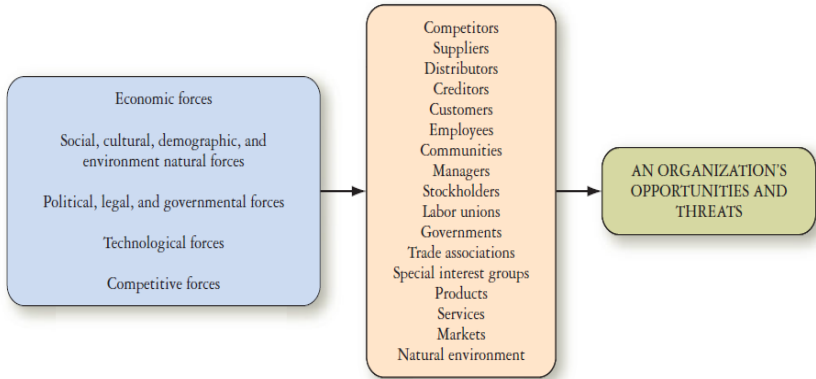


Sumber: Diadaptasi dari David (2011:94); Hubbard & Beamish (2011 64); Pearce & Robinson (2011:112); Wheelen & Hunger (2010:145); Thompson, Strickland & Gamble (2008:51)

Gambar 5.1 Elemen Lingkungan Organisasi
Sumber: Pramudiana dan Rismayani (2016)
dan Pramudiana et al. (2016)

Pemahaman lingkungan organisasi menjadi isu strategis yang memerlukan perhatian manajemen level puncak. Kerangka kerja manajemen strategi secara khusus memuat tahapan memahami lingkungan organisasi dalam menyusun atau memformulasikan strategi (David et al., 2017). Dalam model manajemen strategi yang dikembangkan oleh David et. al. (2017), lingkungan eksternal yang memengaruhi kinerja organisasi dibagi menjadi lima kategori utama, yaitu kekuatan politik dan legal, ekonomi, sosial budaya dan kekuatan alam, teknologi, dan kompetisi.

Hubungan antara kelima kategori lingkungan yang dikemukakan David et. al. (2017) dengan organisasi diilustrasikan pada Gambar 5.2. Terlihat bahwa kekuatan dari perubahan yang terjadi pada kelima kategori lingkungan tersebut akan memengaruhi perilaku dari beragam pemangku kepentingan (kotak tengah) yang memiliki peran dan pengaruh terhadap organisasi. Perubahan tersebut, tidak dapat dikelola oleh organisasi. Namun, organisasi dapat memantau atau memindainya secara berkala untuk dapat mengidentifikasi peluang yang bisa dimanfaatkan dan ancaman yang perlu diantisipasi.



Gambar 5.2 Hubungan lingkungan eksternal terhadap organisasi.

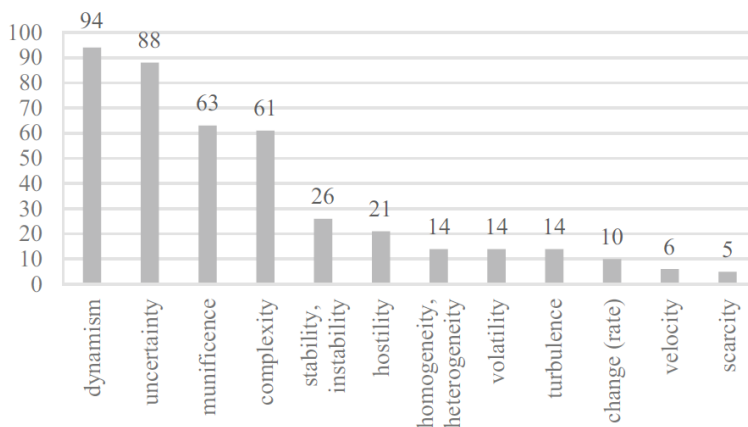
Sumber: David et al., (2017)

Memahami Lingkungan Organisasi

Kelangsungan hidup dan keberhasilan organisasi bergantung pada kemampuannya yang melekat (fisik, keuangan, manusia, dan sumber daya lainnya) dan kemampuannya untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan (Rismayani, 2023; Taxmann, 2022). Kemampuan adaptasi datang dari pemahaman yang baik mengenai identifikasi elemen dan kondisi lingkungan organisasi. Perkembangan ilmu manajemen turut mendukung arah pemahaman mengenai lingkungan organisasi. Terutama untuk menjawab pertanyaan mendasar, yaitu tentang bagaimana cara mengukur kondisi lingkungan organisasi.

Lingkungan organisasi terdiri dari beragam elemen, seperti kompetitor, pemasok, dan pelanggan yang sering berinteraksi dengan organisasi (Dess & Beard, 1984). Elemen-elemen tersebut nampaknya mudah untuk dipahami secara umum. Namun, secara teoritis masih menjadi tantangan untuk dapat secara tepat mengidentifikasi dan mendefinisikan kondisi dari lingkungan organisasi – atau yang sering disebut sebagai dimensi dari lingkungan organisasi (Dess et al., 1990). Meinhard et al. (2018) mengkaji berbagai riset yang mengembangkan dimensi lingkungan organisasi.

Dari total 279 sampel artikel riset selama kurun waktu 1958-2015, dihasilkan distribusi frekuensi penggunaan dimensi lingkungan organisasi yang diilustrasikan pada Gambar 5.3.



Gambar 5.3 Frekuensi penggunaan dimensi lingkungan organisasi.

Sumber: Meinhard et al. (2017)

Dimensi dinamisme (*dynamism*) dan ketidakpastian (*uncertainty*) menjadi dua dimensi lingkungan organisasi yang paling sering digunakan dalam mendefinisikan kondisi lingkungan organisasi. Dinamisme teridentifikasi menjadi dimensi yang paling sering digunakan dalam rangka menjelaskan kondisi lingkungan organisasi (Baucus & Near, 1991; Brauer & Wiersema, 2012; Wang et al., 2012). Dinamisme menangkap tingkat absennya suatu pola perubahan dalam lingkungan organisasi (Dess & Beard, 1984; Wang et al., 2012).

Meskipun digunakan dalam berbagai istilah, ketidakpastian (*uncertainty*) menjadi salah satu dimensi yang sering digunakan untuk menjelaskan kondisi lingkungan organisasi (Ashill & Jobber, 2010; Milliken, 1987; Priem et al., 2002; Qian et al., 2013). Dimensi ketidakpastian dipahami sebagai ketidakmampuan untuk: (1) menentukan probabilitas kejadian di masa depan; (2) mengetahui hubungan kausal antar elemen lingkungan; dan (3) memprediksi luaran dari suatu keputusan (Dess & Beard, 1984; Milliken, 1987).

Implikasi Lingkungan Organisasi terhadap Kinerja Organisasi

Studi tentang dampak lingkungan organisasi terhadap fungsionalitasnya, termasuk tingkat kemampuan bersaing organisasi, telah menjadi diskusi hangat di kalangan akademisi dan praktisi. Pentingnya memahami lingkungan organisasi timbul dari pemahaman bahwa organisasi tidak berada dalam kondisi vakum, melainkan berinteraksi secara aktif dengan lingkungannya (Assi & Jassem, 2021).

Kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan memiliki hubungan yang signifikan dan bahkan menentukan daya saing organisasi tersebut (Lazauskas et al., 2012). Beragam studi telah mencoba berkontribusi memberikan informasi mengenai keterkaitan antara lingkungan organisasi dengan kinerja organisasi, baik secara empiris maupun teoritis (Melecký, 2013)

Lingkungan organisasi bersifat terintegrasi dan secara dinamis dikembangkan, meliputi beragam faktor yang kompleks. Faktor-faktor tersebut, berada di luar jangkauan pengelolaan organisasi dan memberikan batasan terhadap aktivitasnya (Kuznetsova et al., 2017), sehingga tingkat keberhasilan suatu organisasi akan bergantung pada kemampuan manajemen untuk berinteraksi dengan lingkungannya, Hal tersebut ditunjukkan melalui ketepatan respons terhadap perubahan serta analisis dan pertimbangan dampaknya terhadap organisasi secara keseluruhan (Kuznetsova et al., 2017; Srimuk & Choibamroong, 2014).

Secara umum, riset terkini mendukung adanya keterkaitan antara lingkungan organisasi dengan kinerja organisasi (Akpoviro, 2018; Ibrahim & Primiana, 2015; Kuznetsova et al., 2017). Keterkaitan tersebut juga turut muncul dalam hubungan yang bersifat tidak langsung. Misalnya dimoderasi oleh pengelolaan proses bisnis (*business process management*) (Wong, 2014) atau justru memoderasi hubungan antara variabel lain terhadap kinerja organisasi (Atinc & Ocal, 2014). Hubungan ini

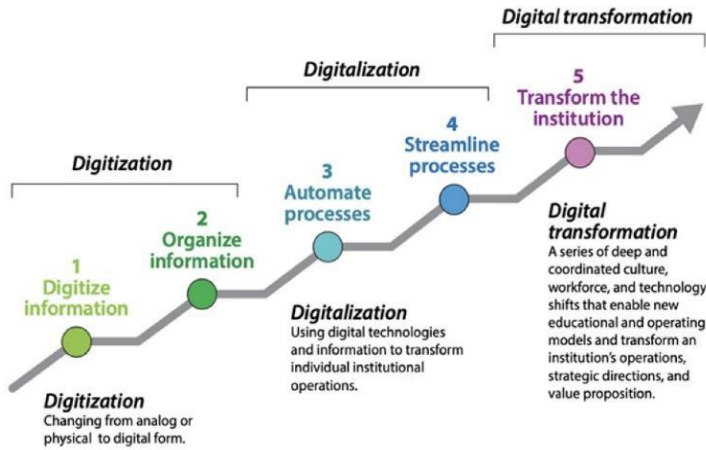
bersifat signifikan dan bersifat linier (Aluko, 2006; Johansen & Andrews, 2014). Hal tersebut mengindikasikan bahwa perubahan kondisi lingkungan organisasi yang bersifat positif akan menimbulkan dampak yang positif terhadap kinerja organisasi, begitu pula sebaliknya.

Menilik pada konteks yang lebih spesifik, yaitu dalam lingkungan Indonesia, beberapa penelitian mencoba melakukan pendalaman terhadap premis hubungan lingkungan organisasi dengan kinerja organisasi. Hermanto (2012), Mappigau & Maupa (2013), dan Munizu (2016) mengkonfirmasi hubungan pengaruh lingkungan organisasi terhadap kinerja Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Sulawesi yang bersifat positif.

Huda et al. (2018) turut berkontribusi mengkaji secara empiris pengaruh lingkungan organisasi terhadap kinerja dan daya saing organisasi. Selain pengaruhnya secara langsung, lingkungan bisnis juga terindikasi memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja organisasi melalui keterkaitannya dengan kemudahan dalam menjalin hubungan (*partnership*) organisasi (Suryana et al., 2017).

Digitalisasi Lingkungan Bisnis

Digitalisasi merupakan proses perubahan model bisnis suatu organisasi menggunakan teknologi digital untuk menghasilkan nilai baru dalam proses bisnis organisasi. Digitalisasi tersebut dapat meningkatkan efisiensi operasional organisasi dengan menurunkan tingkat kekeliruan manusia dan biaya operasional dengan berkurangnya kebutuhan tenaga manusia. Memanfaatkan digitalisasi adalah suatu keharusan bagi setiap organisasi yang beroperasi di lingkungan kompetitif saat ini (Rismayani, 2023).



Gambar 5.4 Proses Transformasi Digital
 Sumber: Iosad (2020)

Digitalisasi berbeda dengan makna transformasi digital. Dalam mencapai transformasi digital maka dilakukan proses digitisasi dan digitalisasi terlebih dahulu (Gambar 5.4). Digitisasi organisasi merujuk pada suatu proses perubahan data dan informasi analog menjadi bentuk digital. Data dan informasi analog berupa dokumen kertas, laporan, video, foto, kartu identitas, dan *file audio* dikonversi menjadi bentuk digital.

Selanjutnya, digitalisasi organisasi dapat diartikan sebagai proses memindahkan proses bisnis ke dalam teknologi digital. Bentuk digitalisasi misalnya proses bisnis transaksi dilakukan melalui aplikasi transaksi melalui *website* atau perangkat seluler (*mobile phone/smart phone*), sedangkan transformasi digital melibatkan perubahan yang lebih komprehensif di mana terdapat integrasi teknologi digital pada proses bisnis perusahaan. Transformasi digital mengubah model bisnis, proses operasional, dan budaya bisnis untuk memanfaatkan digitalisasi.

Urgensi untuk mengadaptasi digitalisasi bagi organisasi akan dirasakan ketika organisasi mampu mengidentifikasi potensi manfaatnya. Beberapa manfaat digitalisasi, jika diimplementasikan secara optimal, adalah sebagai berikut:

1. mengurangi biaya operasional dengan mengurangi pemanfaatan tenaga kerja yang dibutuhkan untuk proses manual;
2. meningkatkan ketangkasan bisnis dengan mengantisipasi tantangan dan merencanakan solusi;
3. mengoptimalkan alur kerja dengan otomasi proses dan mengurangi atau menghilangkan inefisiensi kegiatan oleh manusia;
4. memfasilitasi pengambilan keputusan berbasis data melalui identifikasi pola dan mendahului potensi masalah;
5. meningkatkan efisiensi dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara maksimal;
6. meningkatkan produktivitas dengan meningkatkan *output* masing-masing pekerja dan tim;
7. meningkatkan layanan dan keterlibatan pelanggan dengan menerapkan alat dan strategi digital seputar proses yang dihadapi pelanggan;
8. meningkatkan analitik data melalui pengumpulan dan penyimpanan data yang ditingkatkan dan dengan memberikan wawasan untuk memandu pengambilan keputusan perusahaan;
9. memungkinkan kemudahan otomatisasi dengan menciptakan budaya intervensi manual terbatas dalam pembicaraan yang melelahkan atau berulang;
10. memungkinkan pengambilan keputusan yang cepat dengan mengevaluasi dan mendefinisikan ulang proses yang ada sambil memvalidasi yang baru;
11. meningkatkan pendapatan dengan menciptakan sistem penjualan dan pemasaran canggih berdasarkan efisiensi dan otomatisasi berbasis data;

Adaptasi terhadap Perubahan Lingkungan Bisnis: Studi Kasus UMKM Indonesia pada Masa Pandemi Covid-19

Di Indonesia, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) merupakan penggerak utama perekonomian, hal ini ditunjukkan oleh data dari Kementerian Koperasi dan UKM RI bahwa secara jumlah unit, UMKM memiliki pangsa sekitar 99,99% (62,9 juta unit) dari total keseluruhan pelaku usaha di Indonesia (2017), sementara usaha besar hanya sebanyak 0,01% atau sekitar 5.400 unit. Usaha Mikro menyerap sekitar 107,2 juta tenaga kerja (89,2%), Usaha Kecil 5,7 juta (4,74%), dan Usaha Menengah 3,73 juta (3,11%); sementara Usaha Besar menyerap sekitar 3,58 juta jiwa. Artinya, secara agregat UMKM di Indonesia menyerap sekitar 97% tenaga kerja nasional, sementara Usaha Besar hanya menyerap sekitar 3% dari total tenaga kerja nasional. Kedua informasi tersebut mengindikasikan pentingnya keberadaan UMKM di lingkungan organisasi bisnis Indonesia.

Pandemi Covid-19 memberikan dampak yang masif bagi UMKM Indonesia sebagai organisasi bisnis (Ariyanti et al., 2020). Dari survei BPS (2020), terlihat sebanyak 59,8% Usaha Mikro dan Kecil (UMK) masih beroperasi secara normal. Kemudian, 24% melakukan pengurangan kapasitas, 10,1% berhenti beroperasi, 5,4% bekerja dari rumah dan 0,5% melebihi kapasitas. Sementara Usaha Menengah Besar (UMB) yang masih beroperasi sekitar 49,4% dan pengurangan kapasitas 28;8%. Kemudian, sekitar 5% berhenti beroperasi, 16,3% bekerja dari rumah dan 0,5% melebihi kapasitas.

Pandemi Covid-19 mengamplifikasi ketidakpastian (*uncertainty*) lingkungan organisasi UMKM di Indonesia. Untuk dapat mengantisipasinya, diperlukan sinergi dan kolaborasi dari berbagai pemangku kepentingan yang ada dalam lingkungan UMKM Indonesia. Kementerian Perdagangan (Kemendag) menyusun kebijakan strategis untuk mempercepat pengembangan UMKM Indonesia, yaitu:

1. sinergi kementerian dan pemerintah daerah untuk memberdayakan, menumbuhkan, dan meningkatkan kemampuan daya saing UMKM;
2. melakukan pengembangan, pemberdayaan, penguatan, dan peningkatan daya saing produk UMKM;
3. melakukan promosi, pemasaran, dan penerapan kewajiban penggunaan produk dalam negeri;
4. memberikan kemudahan pelaku usaha menjual produknya secara *online* melalui *marketplace*;
5. melakukan pelatihan dalam rangka penguatan UMKM berorientasi ekspor; dan
6. meningkatkan fasilitas dan pelayanan informasi ekspor, promosi ekspor, serta *business matching* secara virtual melalui perwakilan perdagangan.

Penelitian yang dilakukan oleh Ariyanti et al. (2019) turut menyampaikan rekomendasi poin-poin strategis penting untuk diperhatikan dalam rangka mendukung keberhasilan pengembangan UMKM pasca Covid-19, di antaranya:

1. pemanfaatan sarana teknologi, informasi, dan komunikasi (TIK);
2. kemudahan akses terhadap modal finansial; dan
3. keringanan beban pajak (PPH final).

Daftar Pustaka

- Akpoviro, K. S. (2018). IMPACT OF EXTERNAL BUSINESS ENVIRONMENT ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE. *International Journal of Advance Research and Innovative Ideas in Education*, 4(3), 498–505.
- Aluko, M. (2006). The impact of the environment on organizational performance in selected textile firms in Nigeria. *Global Journal of Social Sciences*, 4(1), 1–7. <https://doi.org/10.4314/gjss.v4i1.22779>
- Ariyanti, M., Tricahyono, D., Rismayani, R., Lubis, R. L., & Sugiat, M. A. (2020). *Strategi Usaha Kecil Menengah Dalam Kondisi Covid-19*. Tel-U Press.
- Ashill, N. J., & Jobber, D. (2010). Measuring State, Effect, and Response Uncertainty: Theoretical Construct Development and Empirical Validation. *Journal of Management*, 36(5), 1278–1308. <https://doi.org/10.1177/0149206308329968>
- Assi, N. A., & Jassem, H. (2021). Environmental analysis and its role in the success of the "organization" An analytical exploratory study in the Directorate of Water Resources/Babylon. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(5).
- Atinc, G., & Ocal, Y. (2014). The Moderating Effect of Organizational Environment on Post-IPO Corporate Governance Changes and Firm Performance Relationship. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(3), 286–298. <https://doi.org/10.1177/1548051814529824>
- Baucus, M. S., & Near, J. P. (1991). CAN ILLEGAL CORPORATE BEHAVIOR BE PREDICTED? AN EVENT HISTORY ANALYSIS. *Academy of Management Journal*, 34(1), 9–36. <https://doi.org/10.2307/256300>

- Brauer, M. F., & Wiersema, M. F. (2012). Industry Divestiture Waves: How a Firm's Position Influences Investor Returns. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1472–1492. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.1099>
- David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2017). *Strategic management: Concepts and cases: A competitive advantage approach*. Pearson.
- Dess, G. G., & Beard, D. W. (1984). Dimensions of Organizational Task Environments. *Administrative Science Quarterly*, 29(1), 52. <https://doi.org/10.2307/2393080>
- Dess, G. G., Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (1990). Industry Effects and Strategic Management Research. *Journal of Management*, 16(1), 7–27. <https://doi.org/10.1177/014920639001600102>
- Ibrahim, R., & Primiana, I. (2015). Influence Business Environment On The Organization Performance. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH*, 4(04).
- Johansen, M., & Andrews, R. (2014). Organization Environment and Performance. In A. C. Michalos (Ed.), *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research* (pp. 4517–4520). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5_4085
- Kuznetsova, N. V., Rahimova, L. M., Gafurova, V. M., Simakov, D. B., Zinovyeva, E. G., & Ivanova, L. A. (2017). External environment as a factor of ensuring the competitiveness of organizations in the regional market of medical services. *European Research Studies Journal*, 20(4), 308–322.
- Lazauskas, J., Bureika, G., Valiūnas, V., Pečeliūnas, R., Matijošius, J., & Nagurnas, S. (2012). The Research on Competitiveness of Road Transport Enterprises: Lithuanian Case. *Transport and Telecommunication Journal*, 13(2), 138–147. <https://doi.org/10.2478/v10244-012-0011-y>

- Melecký, L. (2013). Assessment of EU Competitiveness Factors by Multivariate Methods. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 7(6), 1709–1715.
- Milliken, F. J. (1987). Three Types of Perceived Uncertainty about the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty. *The Academy of Management Review*, 12(1), 133. <https://doi.org/10.2307/257999>
- Philbin, S. P. (2011). Design and implementation of the Balanced Scorecard at a university institute. *Measuring Business Excellence*, 15(3), 34–45. <https://doi.org/10.1108/13683041111161148>
- Pramudiana, Y., Rismayani, R., & Astradika, T. (2016). *Managing Product Portfolio*. Dinamika Komunika.
- Pramudiana, Y., Rismayani, R., & Rachmawati, F. (2016). *Business Plan*. Remaja Rosdakarya.
- Priem, R. L., Love, L. G., & Shaffer, M. A. (2002). Executives' perceptions of uncertainty sources: A numerical taxonomy and underlying dimensions. *Journal of Management*, 28(6), 725–746.
- Qian, C., Cao, Q., & Takeuchi, R. (2013). Top management team functional diversity and organizational innovation in China: The moderating effects of environment. *Strategic Management Journal*, 34(1), 110–120.
- Reda, N. W. (2017). Balanced scorecard in higher education institutions: Congruence and roles to quality assurance practices. *Quality Assurance in Education*, 25(4), 489–499. <https://doi.org/10.1108/QAE-09-2015-0038>
- Rismayani, R. (2023). URGENSI LINGKUNGAN BISNIS. In *Pengantar Bisnis (Disrupsi, Diversifikasi, dan Digitalisasi)* (Vol. 1, pp. 41–57). Media Sains Indonesia.

- Srimuk, N., & Choibamroong, T. (2014). Developing supported health tourism cluster for high quality tourism of BRIC in Active Beach Group of Thailand. *International Journal of Economics & Business Administration*, 2(1), 39–50.
- Suryana, T., Sudirman, I., & Rusliati, E. (2017). External and Internal Environment, and Business Ethic on Business Partnership and its Implication on Small Enterprise Performance in West Java. *TRIKONOMIKA*, 16(1), 8. <https://doi.org/10.23969/trikononika.v16i1.416>
- Taxmann. (2022, March 30). *Business Environment: Meaning, Characteristics and Importance*. Taxmann Blog. <https://www.taxmann.com/post/blog/business-environment-meaning-characteristics-and-importance/>
- Wang, H., Wuebker, R. J., Han, S., & Ensley, M. D. (2012). Strategic alliances by venture capital backed firms: An empirical examination. *Small Business Economics*, 38(2), 179–196. <https://doi.org/10.1007/s11187-009-9247-x>
- Wong, S. K.-S. (2014). Impacts of environmental turbulence on entrepreneurial orientation and new product success. *European Journal of Innovation Management*, 17(2), 229–249. <https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2013-0032>

Profil Penulis



Risris Rismayani, S.MB., S.Pd., M.M., QRMP

Risris Rismayani Suwarma lahir di Bandung (1982), lulus sarjana manajemen bisnis dan telekomunikasi dari Sekolah Tinggi Manajemen Bandung pada tahun 2005 dengan *judicium cum laude*. Lalu menyelesaikan sarjana pendidikan bahasa Jepang di Universitas Pendidikan Indonesia pada tahun 2007. Selanjutnya, meneruskan pendidikan Magister Manajemennya pada Institut Manajemen Telekomunikasi pada tahun 2010 dan lulus pada tahun 2012 dengan *judicium cumlaude*. Saat ini, Risris menjadi tenaga Dosen Tetap di Telkom University untuk mengampu mata kuliah Strategic Management, Manajemen, Ekonomi dan Ekono Rekreas. Risris pernah bekerja menjadi Analis Education Planning and Development Directorate Higher Education dan Analyst Higher Education Strategic and Policy di Telkom Foundation. Selain itu, Risris menulis buku Highlight Anatomi dan Dinamika Industri Semen Indonesia (2013) dan Managing Portfolio Produk (2013), Business Plan (2015), Managing Product Portfolio (New Edition) (2016), Editor Buku Competitive Intelligence (2016), Strategi Usaha Kecil Menengah Dalam Kondisi Covid 19 (2020), Transformasi Digital Koperasi di Indonesia Dalam Mewujudkan Daya Saing Global (2022), Strategi Pengembangan Bisnis Startup Yang Efektif (2023), Kebijakan Fiskal dan Moneter (2023), Konsep dan Perspektif Balanced Scorecard (2023), Strategi Digital Marketing pada Era Artificial Intelligence (2023), Urgensi Lingkungan Bisnis (2023), Struktur Pasar (2023), Strategi HCM untuk Pengelolaan SDM (2023), dan Peran E-Commerce Bagi Perekonomian di Indonesia (2023).

E-mail Penulis: [risrisrismayani@telkomuniversity.ac.id](mailto:rಿಸrisrismayani@telkomuniversity.ac.id)

TEORI ORGANISASI DAN PENGORGANISASIAN

Aflinda Yenti, S.Si.T, M.Kes

Polteknik Kesehatan Kementerian Kesehatan Padang

Pengertian Organisasi dan Pengorganisasian

Kata organisasi berasal dari bahasa Yunani, yaitu *organon* yang artinya adalah alat. Secara konseptual terdapat dua pengertian yang berbeda untuk istilah organisasi (*organization*) sebagai kata benda, yaitu wadah sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama dan pengorganisasian (*organizing*) sebagai kata kerja, yaitu suatu proses dan rangkaian aktivitas yang dilakukan secara sistematis sebagai bagian dari upaya membangun dan mengembangkan organisasi atau sebagai salah satu fondasi manajemen (Hadi, R, 2022).

Sebagian besar di antara kita, menjalani kehidupan lebih banyak dalam organisasi-organisasi, atau minimal dipengaruhi oleh berbagai macam organisasi. Secara individu kita merupakan anggota dari organisasi dalam keluarga, anggota organisasi di tempat bekerja, berpartisipasi aktif sebagai anggota organisasi pendidikan sebagai murid, sebagai mahasiswa. Organisasi dibuat oleh manusia untuk melaksanakan atau mencapai hal-hal tertentu yang tidak mungkin dilaksanakan secara individual (Winardi, 2006).

Chester I. Barnard mendefinisikan organisasi adalah suatu sistem usaha bersama antara dua orang atau lebih yang bersifat formal untuk mencapai suatu tujuan (Sari, E. 2006). Organisasi menurut Louis A. Allen merupakan

proses penentuan dan pengelompokan pekerjaan yang akan dikerjakan, menetapkan dan melimpahkan wewenang dan tanggung jawab untuk memungkinkan orang-orang bekerja sama secara efektif dalam mencapai tujuan (Hadi, R, 2012).

Pengorganisasian merupakan langkah untuk mengidentifikasi, mengelompokkan, mengorganisir, dan membangun model hubungan kerja orang untuk mencapai tujuan organisasi. Misalnya, bentuk fisik yang cocok untuk area kerja administratif, area laboratorium, dan penugasan tugas dan wewenang kepada seseorang yang mendelegasikan kekuasaan, dan lain-lain. untuk mencapai tujuan perusahaan.

Schermerhorn menjelaskan bahwa pengorganisasian adalah proses mengatur orang dan sumber daya lain untuk mencapai tujuan bersama. Hasil dari pengorganisasian adalah struktur organisasi. Dalam organisasi, persiapan struktur organisasi sangat penting sehingga setiap orang dalam organisasi mengetahui tugas atau tanggung jawab, tugas, hak dan wewenang mereka dengan tepat (Asfihan, 2003).

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa pengorganisasian merupakan suatu proses dinamis, sedangkan organisasi merupakan alat atau wadah yang statis. Hasil dari pengorganisasian adalah organisasi. Pengorganisasian diproses oleh organisator dan hasilnya organisasi yang statis. Jika penorganisasian baik, organisasi pun akan baik dan tujuan organisasi juga mudah dicapai

Tujuan Pengorganisasian

Tujuan Pengorganisasian adalah agar pembagian kerja dapat dilakukan dengan penuh tanggung jawab. Berikut ini terdapat beberapa tujuan dari pengorganisasian:

1. membantu koordinasi, tetapkan unit kerja secara terkoordinasi sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan mudah dan efektif;

2. memperlancar pengawasan, yaitu dengan menunjuk salah satu anggota (manajer) yang kompeten di setiap unit organisasi;
3. maksimalisasi manfaat spesialisasi, menempatkan karyawan sesuai bidang keahlian sehingga memungkinkan produk yang dihasilkan berkualitas tinggi. Hal ini akan memberi kepercayaan dan kepuasan kepada pengguna;
4. menghemat biaya, para pelaku organisasi akan berhati-hati ketika akan menambah unit kerja baru karena akan berdampak pada penambahan tenaga kerja serta tambahan upah; dan
5. meningkatkan kerukunan hubungan antarmanusia, manajer harus mampu mempertahankan pendekatan sosial dengan menyampaikan rasa solidaritas dan bersifat adil serta tidak membeda-bedakan karyawan (Asfihan, 2003).

Manfaat Pengorganisasian

Beberapa manfaat organisasi, yaitu

1. organisasi sebagai penuntun pencapaian tujuan. Pencapaian tujuan akan lebih efektif dengan adanya organisasi yang baik;
2. organisasi dapat mengubah kehidupan masyarakat. Contoh dari manfaat ini ialah, jika organisasi bergerak di bidang kesehatan dapat membentuk masyarakat menjadi dan memiliki pola hidup sehat. Organisasi Kepramukaan, akan menciptakan generasi mudah yang tangguh dan ksatria;
3. organisasi menawarkan karier. Karier berhubungan dengan pengetahuan dan keterampilan. Jika kita menginginkan karier untuk kemajuan hidup, berorganisasi dapat menjadi solusi; dan
4. organisasi sebagai cagar ilmu pengetahuan. Organisasi selalu berkembang seiring dengan munculnya fenomena- fenomena organisasi tertentu. Peran penelitian dan pengembangan sangat

dibutuhkan sebagai dokumentasi yang nanti akan mengukir sejarah ilmu pengetahuan.

Selanjutnya, pengorganisasian bermanfaat untuk hal-hal

1. memungkinkan pembagian tugas sesuai dengan keadaan perusahaan;
2. mengakibatkan adanya spesialisasi dalam melaksanakan tugas; dan
3. mengetahui tugas-tugas yang akan dikerjakan dalam rangka mencapai tujuan (Alam, S. 2007 dalam Arifin, S., Rahman, F., Wulandari, A., Anhar, V.Y., 2016).

Langkah-Langkah dan Teknik Pengorganisasian

Lima langkah dalam proses pengorganisasian menurut Stoner (1996)

1. merinci seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi;
2. membagi beban kerja kedalam kegiatan-kegiatan yang secara logis dan memadai dapat dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang;
3. mengombinasikan pekerjaan anggota perusahaan dengan secara logis dan efisien;
4. menetapkan mekanisme untuk mengkoordinasi pekerjaan anggota organisasi dalam satu kesatuan yang harmonis; dan
5. memantau efektivitas organisasi dalam mengambil langkah-langkah penyesuaian untuk mempertahankan atau meningkatkan efektivitas.

Teknik pengorganisasian pada dasarnya adalah strategi yang dipilih oleh organisasi untuk mendesain strukturnya. Pilihan strategi harus mengarah pada keefektifan organisasi. Beberapa teknik pengorganisasian yaitu

1. teknik pengorganisasian pendekatan tujuan. Pendekatan ini menyatakan bahwa keefektifan sebuah organisasi harus dinilai sehubungan dengan pencapaian tujuan ketimbang caranya;

2. teknik pengorganisasian pendekatan sistem. Teknik ini menekankan pentingnya input, proses dan output sebagai lokasi kajian keefektifan organisasi. Pada teknik ini, tujuan akhir tidak diabaikan, tetapi hanya dipandang sebagai salah satu elemen di dalam kumpulan kriteria yang lebih kompleks. Pendekatan system tidak berfokus pada tujuan akhir, tetapi pada kegiatan yang ditentukan untuk pencapaian tujuan akhir; dan
3. teknik pengorganisasian pendekatan lingkungan. Maksud dari lingkungan di sini, yaitu mencakup lingkungan internal dan eksternal organisasi. Lingkungan selalu berubah-ubah sesuai dengan perkembangan zaman. Teknik ini mementingkan organisasi adaptasi terhadap perubahan sebagai kriteria penilaian keefektifan organisasi (Widiana, M.E., 2020).

Konsep Dasar Organisasi

Konsep dasar dalam organisasi mencakup unsur-unsur minimal dalam organisasi.

1. Adanya Anggota

Anggota organisasi terdiri dari dua orang atau lebih, setiap orang mempunyai sikap dan watak yang berbeda-beda. Sebagai individu dan makhluk sosial, orang mempunyai kompleksitas yang beraneka ragam. Oleh karena itu, dinamika dalam organisasi yang terdiri dari beberapa anggota baik yang berimplikasi positif maupun negatif merupakan sesuatu yang wajar.

2. Bekerja Sama

Setiap anggota yang tergabung dalam suatu organisasi dituntut untuk dapat bekerja sama untuk melakukan kegiatan di dalam organisasi tersebut. Walaupun kegiatan yang dilakukan masing-masing anggota atau tim dalam organisasi tersebut berbeda-beda, tetapi anggota dalam organisasi mempunyai satu tujuan.

3. Mencapai Tujuan Bersama

Anggota organisasi yang bekerja sama dalam melakukan kegiatan dalam organisasi tersebut, sangat membantu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tujuan ini, menjadi komitmen bersama setiap anggota meskipun masing-masing mempunyai sifat dan karakteristik yang berbeda tugas dan peranannya juga berbeda (Jaelani, 2021).

Fungsi Organisasi

Adapun fungsi organisasi adalah sebagai berikut

1. membantu pimpinan dalam merencanakan penyusunan dan penyempurnaan struktur dan pola pokok organisasi;
2. menyesuaikan *policy*, strategi dan taktik serta program-program operasional; melaksanakan proses penempatan orang-orang yang tepat pada jabatan dan kecapkannya dengan klasifikasi dan analisa jabatan yang tepat;
3. menyusun dan menyempurnakan tata kerja, prosedur kerja dan sistem kerja dengan mengadakan pembaganan rencana-rencana kerja dan arus kerja (*work flow chart*);
4. menemukan pola-pola pokok dan system pengumpulan, penyusunan, penyimpanan, pemeliharaan dan penetapan waktu pemusnahan dokumen-dokumen dan informasi;
5. merencanakan pembuatan dan penyempurnaan serta pengiriman formulir-formulir;
6. membuat buku-buku pedoman kerja dan cara-cara membuat laporan kerja yang diperlukan bagi pembinaan kerja sama, komunikasi dan koordinasi; dan
7. meringankan beban pimpinan dari kesibukan-kesibukan rutin, detail dan teknis (Syukra, M., Agustang, A., Idkhan, A.M., Rifdan, 2022).

Prinsip Pokok Organisasi

Henri Fayol merupakan salah satu ahli manajemen yang berasal dari Prancis dan memberi kontribusi yang sangat besar dalam bidang manajemen dan administrasi modern. Menurut Henri Fanyol (1918), terdapat empat belas prinsip-prinsip organisasi.

1. Pembagian Kerja

Organisasi adalah sekelompok orang yang bekerja untuk meraih tujuan bersama. Namun, pada dasarnya, sebuah organisasi terdiri atas bagian-bagian tertentu yang masing-masing memiliki tanggung jawab. Oleh karena itu, harus ada pembagian kerja yang jelas antara tiap-tiap bagian. Prinsip-prinsip organisasi berupa pembagian kerja akan memberi pengaruh positif pada efisiensi dan efektivitas organisasi. Pembagian itu, menghindarkan sekelompok orang terkonsentrasi pada pekerjaan tertentu, sementara pekerjaan yang lain terbengkalai.

2. Pendelegasian Wewenang

Pendelegasian wewenang sangat penting agar setiap elemen dalam organisasi memiliki rasa tanggung jawab. Prinsip-prinsip organisasi ini, di satu sisi merupakan bagian dari pembagian kerja dan di sisi lain merupakan pelimpahan tanggung jawab. Di samping itu, pendelegasian wewenang sangat penting fungsinya dalam komando.

3. Disiplin

Setiap organisasi pasti memiliki tata tertib dan peraturan-peraturan menyangkut sistem kerja. Namun, semua tata tertib dan peraturan itu menjadi tidak ada artinya jika tidak ditunjang dengan kedisiplinan para pelaksananya. Oleh karena itu, disiplin dalam suatu organisasi adalah prinsip-prinsip organisasi yang sangat mendasar yang memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

4. Kesatuan Komando

Komando dalam hal ini adalah kepemimpinan dalam menjalankan visi dan misi organisasi. Dalam pelaksanaan lapangan, komando dan wewenang bisa didelegasikan kepada struktur di bawahnya. Namun, hakikatnya, komando tetap harus tunggal. Adanya lebih dari satu komando, akan membuat organisasi bergerak tidak fokus pada tujuan.

5. Kesatuan Tujuan

Organisasi tanpa tujuan yang jelas adalah omong kosong. Tujuan organisasi harus tergambar dengan jelas dalam visi dan misi organisasi tersebut. Sebab, tujuan organisasi ini menjadi acuan gerak dan program kerja. Kesatuan tujuan dari seluruh jenjang organisasi merupakan kunci pokok keberhasilan organisasi tersebut dalam mengorganisasi elemennya.

6. Prioritas

Setiap anggota organisasi pasti memiliki kepentingan masing-masing. Kadang-kadang, kepentingan individu itu berjalan selaras dengan kepentingan organisasi. Namun, saat kepentingan tersebut bertentangan, setiap anggota organisasi semestinya mendahulukan kepentingan organisasinya. Inilah prinsip-prinsip organisasi.

7. Penghargaan atas Prestasi dan Sanksi Kesalahan

Penghargaan dan sanksi adalah semacam stimulasi bagi setiap anggota organisasi. Ini merupakan bentuk apresiasi. Bentuknya tidak harus selalu uang atau nilai-nilai nominal. Tiap-tiap organisasi perlu menerapkan penghargaan dan sanksi ini dalam bentuk-bentuk yang sesuai dengan organisasi tersebut. Prinsip-prinsip organisasi ini juga sangat penting diterapkan.

8. Sentralisasi dan Desentralisasi Pengambilan Keputusan

Sentralisasi dan desentralisasi dalam pengambilan keputusan sangat erat hubungannya dengan efektivitas dan efisiensi organisasi. Organisasi yang baik, menerapkan prinsip-prinsip organisasi ini secara proporsional. Ada hal-hal yang tidak bisa disentralisasikan kepada pemimpin manajemen dan begitu juga sebaliknya. Tidak semua keputusan harus diambil dengan musyawarah yang melibatkan seluruh elemen. Tingkat-tingkat keputusan itu dikembangkan sesuai jenjang dan kapasitas masing-masing.

9. Wewenang

Garis wewenang dari atas sampai ke bawah merupakan rujukan dalam pelaksanaan program. Setiap elemen organisasi harus memahami garis wewenang sehingga tidak terjadi kelambatan birokratis atau sebaliknya. Prinsip-prinsip organisasi berupa garis wewenang ini juga berfungsi menegaskan kembali kesatuan komando.

10. Tata Tertib

Tata tertib dalam organisasi berfungsi untuk meletakkan orang yang tepat pada posisi yang tepat. Dengan demikian, kinerja organisasi akan berjalan dengan optimal.

11. Keadilan dan Kejujuran

Keadilan dalam segala elemen merupakan syarat mutlak dalam organisasi. Di samping itu, jenjang atas harus jujur dan terbuka kepada jenjang-jenjang di bawahnya sampai level akar rumput. Kejujuran ini, akan membawa dampak pada kepercayaan bawahan kepada atasan.

12. Stabilitas dan regulasi

Harus diperhatikan masa kerja yang efektif dan efisien, mengatur perputaran dan peralihan tugas untuk menghindari kejenuhan dan merangsang pembaruan-pembaruan. Namun, di sisi lain, harus

dipikirkan agar regulasi tersebut tidak menjadi beban bagi organisasi. Sebab, perputaran dan pergantian jabatan yang terlalu tinggi pun berpengaruh buruk pada efektivitas kerja dan efisiensi biaya.

13. Inisiatif

Organisasi yang baik harus mampu menumbuhkan inisiatif anggotanya dalam pengelolaan organisasi. Iklim organisasi juga harus dibangun sedemikian rupa, agar mampu menstimulasi munculnya ide dan inisiatif anggota dari berbagai jenjang. Inisiatif adalah prinsip-prinsip organisasi yang juga sangat penting.

14. Keselarasan dan Persatuan

Hubungan interpersonal antaranggota organisasi memiliki pengaruh sangat besar dalam kinerja anggota. Tanpa hubungan yang baik dan selaras, organisasi tidak akan berjalan baik. Di samping itu, keselarasan tersebut sangat penting perannya dalam memelihara persatuan dan kesatuan anggota (Arifin, S., Rahman, F., Wulandari, A., Anhar, V.Y., 2016).

Struktur Organisasi

Dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan tidak dapat dilakukan oleh seorang manajer/pimpinan saja tetapi perlu kerja sama antar bagian-bagian sesuai dengan bidang masing-masing. Kompleksitas kegiatan dan masalah-masalah yang timbul memerlukan penanganan yang cepat dan tepat. Pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab kepada pihak-pihak lain dalam suatu organisasi memerlukan wadah yang jelas agar dalam pelaksanaannya dapat dikontrol dan dievaluasi. Oleh karena itu, perlu adanya struktur organisasi (Jaelani, 2021).

Struktur organisasi adalah suatu sistem hubungan antarpekerjaan yang bersifat formal yang menggambarkan pemilahan tugas yang berbeda-beda dan mengintegrasikan pelaksanaan tugas-tugas tersebut (Sari, E. 2006). Struktur organisasi memudahkan anggota dalam organisasi melakukan kerja sama serta koordinasi

dalam pelaksanaan tugas. Syarat utama dalam struktur organisasi adalah pembagian kerja dan mengoordinasikan kegiatan kerja, Pembagian kerja yang tepat akan menciptakan produktivitas yang baik bagi organisasi (Jaelani, 2021).

Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam penyusunan sebuah struktur organisasi.

1. Penyesuaian struktur dengan lingkungan.

Struktur organisasi sebaiknya mengikuti strategi organisasi dan perubahan faktor-faktor yang memengaruhi desain organisasi (lingkungan). Berkaitan dengan hal tersebut, ada dua aspek yang menjadi acuan bagi rancangan struktur sebuah organisasi.

- a. Struktur mekanistik vs struktur organik.

Pada struktur mekanistik aktivitas organisasi dibagi kedalam tugas-tugas spesialisasi dan pengambilan keputusan dipusatkan (sentralisasi) pada pucuk hierarki, sedangkan struktur organik menekankan kerja kelompok, komunikasi terbuka dan desentralisasi dalam pengambilan keputusan.

- b. Struktur diferensiasi vs struktur integrasi.

Pada struktur diferensiasi terdapat perbedaan yang terjadi antar departemen yang disebabkan oleh adanya orientasi yang berbeda dari masing-masing departemen mengenai struktur, tugas dan aktivitas pimpinan lainnya. Struktur integrasi ada kesamaan antar berbagai departemen di dalam suatu organisasi yang selaras dengan sasaran serta struktur menyeluruh dari organisasi.

- c. Tujuan dilakukannya struktur keorganisasian dalam suatu organisasi, yaitu

- 1) menempatkan sumber daya manusia dan sumber daya material organisasi pada tugas dan tempat yang sesuai;

- 2) memperjelas tanggung jawab (**job description**) pegawai, standar kinerja pegawai melalui implementasi peraturan dan prosedur operasional; dan
- 3) memilah prosedur dalam pengumpulan informasi untuk proses evaluasi, sehingga hasilnya dapat digunakan oleh para pimpinan dalam pengambilan keputusan serta pemecahan suatu permasalahan (Sari, E. 2006).

Bentuk-Bentuk Organisasi

Ada lima bentuk organisasi berikut ini.

1. Bentuk Organisasi Lini/Garis (*Line Organization*)

Jenis organisasi ini, memiliki garis wewenang atau kekuasaan secara vertikal dari atasan ke bawahan. Biasanya diterapkan oleh organisasi kecil dengan jumlah pegawai yang masih sedikit, dan pemilik menjadi pemimpin organisasinya. Organisasi lini masih sangat sederhana, dan tingkat spesialisasinya masih belum tinggi. selain itu, tiap kepala unit mempunyai wewenang serta tanggung jawab penuh terhadap pekerjaan di unitnya.

2. Bentuk Organisasi Lini dan Staf (*Line and Staff Organization*)

Jenis organisasi ini, mempertahankan garis komando dan pelimpahan wewenang dari pucuk pimpinan (tingkat vertikal) ke pimpinan di bawahnya. Pucuk pimpinan tetap memiliki wewenang untuk menentukan keputusan, kebijakan, serta merealisasikannya. Sering diterapkan dalam organisasi besar dengan jumlah pegawai banyak. Bentuk organisasi ini, tidak memungkinkan adanya hubungan langsung di antara seluruh anggota perusahaan. Adanya garis komando dan jumlah pegawai banyak.

3. Bentuk Organisasi Fungsional (*Functional Organization*)

Jenis organisasi ini, tidak terlalu menekankan hubungan hierarki secara struktural. Bentuk organisasi ini, lebih berfokus pada sifat dan jenis fungsi yang dijalankan para anggotanya, dalam organisasi fungsional terlihat jelas adanya pembagian tugas yang tegas. Dalam organisasi ini, bawahan menerima perintah dari atasan. Para petinggi organisasi akan dikelompokkan sesuai spesialisasi yang dimilikinya, sehingga spesialisasi karyawannya dapat semakin berkembang dan dimanfaatkan secara optimal.

4. Bentuk Organisasi Lini dan Fungsional (*Line and Functional Organization*)

Bentuk organisasi ini, menggabungkan bentuk organisasi lini dan fungsional. Biasanya diterapkan dalam organisasi besar dengan jumlah karyawan banyak. Pimpinan tertinggi akan melimpahkan wewenang kepada tiap kepala unit. Pimpinan tertinggi juga akan memberi wewenang kepada pejabat fungsional untuk melaksanakan bidang pekerjaan operasionalnya.

5. Bentuk Organisasi Komite (*Committee Organization*)

Bentuk organisasi ini, adalah bentuk organisasi yang masing-masing anggotanya mempunyai wewenang sama dan pimpinan yang sifatnya kolektif. Organisasi ini mengutamakan pimpinan kolektif presidium. Bentuk organisasi ini bisa diterapkan secara formal ataupun informal. Organisasi komite memiliki pembagian tugas yang jelas. Tiap anggotanya mempunyai wewenang yang sama besarnya. Tugas pimpinan dilaksanakan secara kolektif, begitu pula dengan tanggung jawabnya. Untuk keputusannya akan diputuskan secara bersama-sama (Gaol, J.L. dalam Putri, V.K.M., 2021).

Daftar Pustaka

- Arifin, S., Rahman, F., Wulandari, A., Anhar, V.Y., (2016). *Buku Ajar Dasar-Dasar Manajemen Kesehatan*. Pustaka Banus.
- Asfihan. (2003). *Pengertian Pengorganisasian*. Diakses melalui *www.ruang pengetahuan.co.id*.
- Hadi, R. (2022). *Filosofi Organisasi dan Pengorganisasian*. *IITIHAD*, 6(1), 82-84.
<https://www.kompas.com/skola/read/2021/09/02/140000769/bentuk-bentuk-organisasi-dan-penjasannya?page=all>
- Jaelani, (2021). *Teori Organisasi*. Yayasan Prima Agus Teknik.
- Sari, E. (2006). *Teori Organisasi Konsep dan Aplikasi*, Jayabaya University Press.
- Syukra, M., Agustang, A., Idkhan, A.M., Rifdan. (2022). *Konsep Organisasi dan Pengorganisasian dalam Perwujudan Kepentingan Manusia*. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik Universitas Bina Taruna Gorontalo*, IX(1).
- Widiana, M.E. (2020), *Buku ajar Pengantar Manajemen*. Makassar: CV. Pena Persada.
- Winardi, J. (2006). *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*. Jakarta: Raja Persada Grafindo.

Profil Penulis



Aflinda Yenti, S.Si.T, M.Kes

Penulis merupakan anak pertama dari tiga bersaudara, lahir di Batusangkar, Sumatera Barat pada tanggal 2 November 1969. Penulis menempuh pendidikan di Sekolah Pengatur Rawat Gigi Departemen Kesehatan RI Bukittinggi, kemudian melanjutkan ke Diploma III Pendidikan Guru Sekolah Pengatur Rawat Gigi di IKIP Bandung dan Akademi Kesehatan Gigi Departemen kesehatan RI di Yogyakarta. Selanjutnya penulis mengikuti pendidikan Diploma IV Perawat Gigi Pendidik di Universitas Gadjah Mada Yogyakarta. Untuk Pogram S-2 penulis memilih peminatan Magister Pelayanan Kesehatan Gigi dan Mulut di Universitas Gadjah Mada Yogyakarta, lulus tahun 2004. Penulis bertugas di institusi pendidikan bidang kesehatan gigi dan mulut dari awal karir sampai saat ini. Tempat bertugas penulis saat ini di Jurusan Kesehatan Gigi Politeknik Kesehatan Kementerian Kesehatan Padang. Mata kuliah yang penulis ampu di antaranya adalah Manajemen Kesehatan Gigi dan Mulut dan Pelayanan Asuhan Kesehatan Gigi dan Mulut kepada individu, masyarakat dan pasien rawat inap) seseuai dengan latar belakang pendidikan penulis. Penulis mengikuti pendidikan secara berkelanjutan di bidang kesehatan gigi dan mulut dari awal pendidikan sampai pendidikan akhir karena dunia pendidikan khususnya bidang kesehatan gigi dan mulut sangat menarik bagi penulis. Penulis juga aktif di organisasi profesi Persatuan Terapis Gigi dan Mulut Indonesia sebagai wakil ketua pengurus Daerah Sumatera Barat. Penulis juga dipercaya sebagai Reviwer soal-soal uji kompetensi Nasional jenjang Diploma III bidang kesehatan khususnya kesehatan gigi.

E-mail Penulis: yenti.aflin@gmail.com

TEORI KEPEMIMPINAN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Mediany Kriseka Putri, S.K.G., MBA, QRM0.
Universitas Telkom

Teori Dasar Kepemimpinan

Lindawati (2001) mengemukakan bahwa kepemimpinan sangat erat hubungannya dengan organisasi, karena akan menjadi faktor penentu keberhasilan dalam suatu organisasi. Kepemimpinan dipandang sebagai persoalan dalam memahami orang. Sikap, gaya dan perilaku kepemimpinan bagi seorang pemimpin atau manajer sangat besar pengaruhnya terhadap organisasi yang dipimpinya, bahkan dapat berpengaruh pada produktivitas organisasi.

Lebih lanjut, Luthan (2002) menjelaskan terdapat empat teori kepemimpinan yaitu:

1. *Trait Theories of Leadership*

Teori ini berpendapat bahwa kepemimpinan adalah suatu yang dibawa sejak lahir dan tidak dapat diciptakan. Teori Great Man menyatakan bahwa seseorang dilahirkan dengan membawa atau tidak membawa sifat kepemimpinan. Meskipun teori The Great Man membawa pendekatan sikap dalam kepemimpinan namun faktanya sikap kepemimpinan tidak seluruhnya bawaan lahir, tetapi dapat diperoleh melalui pembelajaran dan pengalaman.

2. *Group and Exchange Theories of Leadership*

Teori ini didasarkan pada pendekatan psikologi sosial, di mana terdapat teori pertukaran klasik, yang di dalamnya ada pertukaran positif antara pemimpin dan pengikut. Teori ini juga menjelaskan bahwa proses pertukaran terjadi antara leader dan follower. Teori pertukaran pemimpin-anggota (*Leader-Member Exchange* atau LMX) merupakan teori yang mendukung penciptaan para pemimpin di dalam kelompok dan di luar kelompok; para bawahan dengan status di dalam kelompok akan memiliki peringkat kinerja yang lebih tinggi, tingkat perputaran pekerja yang rendah dan kepuasan kerja yang lebih tinggi (Robbins dan Judge, 2015).

3. *Contingency Theory Leadership*

Model ini, berkaitan dengan gaya kepemimpinan dan kondisi yang terjadi. Agar efektif, pemimpin harus mampu mengubah perilakunya untuk menyesuaikan dengan para pengikutnya dan situasi lingkungan di mana kepemimpinan berlangsung. Dalam model kontingensi Fiedler, kelompok yang efektif akan bergantung pada kecocokan yang tepat di antara gaya kepemimpinan dalam berinteraksi dengan para bawahan dan seberapa besar situasi memberi kendali dan pengaruhnya pada pemimpin (Robbins dan Judge, 2015).

Teori ini mengakui pentingnya para pengikut dan membangun logika di mana para pemimpin dapat mengimbangi kemampuan dan motivasi mereka yang terbatas. Fiedler mengukur gaya kepemimpinan berbasis tanggapan karakter pekerjaannya, yang dikenal dengan pengukuran skala *Least Preferred Coworker* (LPC).

LPC digunakan untuk mengetahui keyakinan pemimpin bahwa apa yang diharapkan, akan benar-benar terjadi, karena memiliki pengendalian situasi. Pengendalian situasi ditentukan oleh tiga faktor, yaitu: hubungan pemimpin-bawahan, hubungan struktur tugas, dan kedudukan kekuasaan.

4. *Path Goal Leadership Theory*

Robert House mengemukakan teori jalur-tujuan menyatakan bahwa tugas dari pemimpin untuk menyediakan informasi, dukungan atau sumber lainnya bagi para pengikut untuk mencapai tujuan. Dalam teori jalur-tujuan, apakah seorang pemimpin harus mengarahkan atau mendukung tergantung pada situasi (Robbins dan Judge, 2015). Teori ini memprediksi, yaitu kepemimpinan yang mengarahkan (*directive leadership*), kepemimpinan yang mendukung (*supportive leadership*), kepemimpinan yang berpartisipasi (*participative leadership*), dan kepemimpinan berorientasi prestasi (*achievement oriented*).

Pendekatan Kepemimpinan

Suherman (2019) konsep kepemimpinan mengenai beberapa pendekatan sebagai berikut.

1. Pendekatan Sifat (*Trait Approach*)

Orang yang memimpin dan yang bukan pemimpin ditinjau melalui identifikasi sifat-sifat kepemimpinannya. Didasarkan pada pendekatan psikologis, di mana sikap individu di dasarkan oleh struktur kepribadian. Menggambarkan ciri khas pemimpin, yaitu mempunyai kekuatan fisik dan keramahan serta intelegensi yang tinggi.

Gisbon, Ivancevich dan Donnelly (2000) dan Hoy, Miskel (2008) mengemukakan sifat-sifat yang membentuk kepemimpinan efektif.

Tabel 7.1 Sifat-Sifat Kepemimpinan Efektif

Sifat-Sifat dan Keterampilan Kepemimpinan Efektif		
Kepribadian	Motivasi	Keterampilan
<ul style="list-style-type: none">• Tingkat semangat (energi)• Percaya diri• Tahan stres• Kedewasaan emosi• Ekstraversi	<ul style="list-style-type: none">• Orientasi kekuasaan tersosialisasi• Kebutuhan berprestasi kuat• Kurang memerlukan afiliasi• Kebanggaan diri? (self efficacy)	<ul style="list-style-type: none">• Hubungan antar pribadi• Kognitif• Teknis• Konseptual

Sumber: Wibowo (2011)

2. Pendekatan Perilaku (*Behavioral Approach*)

Pendekatan perilaku ditinjau pada model perilaku pemimpin yang memberi pengaruh pada karyawannya. Perilaku pemimpin ini dapat berpusat pada tugas atau hubungan dengan karyawan. Rensis Likert, mengembangkan teori kepemimpinan pada dua dimensi, orientasi tugas dan orientasi bawahan. Teori kepemimpinan perilaku meliputi empat system, yaitu:

- a. *exploitative authoritative*, tidak adanya kepercayaan pada bawahan serta selalu memakai ancaman pada karyawan;
- b. *benevolent authoritative*, terdapat komunikasi akan tetapi terbatas;
- c. *consultative*, proses pengambilan keputusan untuk hal yang penting tetap berada ditangan pemimpin tetapi kepercayaan adalah dasar adanya komunikasi; dan
- d. *participative*, merupakan sistem ideal dan terdapat kepercayaan penuh dari atasan langsung.

3. Pendekatan Kharismatik (*Charismatic Approach*)

Kepemimpinan kharismatik berjalan sejak jaman Yunani kuno. Robert House (Luthan, 2002) mengungkapkan ciri dari kepemimpinan kharismatik ialah

- a. mempunyai kepercayaan diri dan kepercayaan pengikut;
- b. mempunyai ekspektasi yang tinggi bagi pengikut;
- c. mempunyai visi ideologis;
- d. bawahan mempunyai kesamaan visi dan misi dengan pemimpin.
- e. bawahan mempunyai loyalitas yang ekstrim dan kepercayaan pada pemimpin;

- f. bawahan berlomba-lomba mengikuti sistem nilai dan perilaku pemimpin;
 - g. pemimpin merupakan penghargaan yang tinggi; dan
 - h. pemimpin mempunyai kemampuan debat dan persuasif yang hebat, sikap dan perilaku yang bisa memberikan dampak pada pengikutnya.
4. Pendekatan Transformational (Transformational Approach).

Konsep pemimpin transformasional mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan watak (*trait*), gaya (*style*), dan kontingensi. Proses transformasional menjadi dasar bagi teori transformasional, di mana pemimpin menggeser sistem nilai, kepercayaan dan kebutuhan-kebutuhan pengikutnya. Bass (1990) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional harus mampu membujuk para bawahannya melakukan tugas-tugas yang melebihi kepentingan mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang lebih besar.

Selanjutnya, pemimpin transformasional mengartikulasi visi masa depan organisasi yang realistis, menstimulasi bawahan dengan cara yang intelektual dan memberikan perhatian pada perbedaan-perbedaan yang dimiliki oleh bawahannya. Hoy dan Miskel (2008), mengemukakan bahwa pemimpin transformasional itu proaktif, meningkatkan kesadaran bawahan tentang kepentingan kolektif yang inspirasional, dan membantu bawahan mencapai hasil kinerja tinggi yang luar biasa.

Tipologi Kepemimpinan

Siagian (2003) dalam praktiknya telah berkembang tipe-tipe pemimpin sebagai berikut.

1. Tipe Otokratis

Seorang pemimpin yang otokratis ialah pemimpin yang memiliki kriteria atau ciri, yaitu menganggap organisasi sebagai milik pribadi; mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi; menganggap bawahan sebagai alat semata-mata; tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat; terlalu tergantung kepada kekuasaan formalnya; dan dalam tindakan penggerakannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum.

2. Tipe Militeristis

Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud dari seorang pemimpin tipe militerisme berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Seorang pemimpin yang bertipe militeristis ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat, yaitu dalam menggerakkan bawahan sistem perintah yang lebih sering dipergunakan; dalam menggerakkan bawahan senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya; senang pada formalitas yang berlebihan, menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan; sukar menerima kritikan dari bawahannya; dan menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

3. Tipe Paternalistis

Seorang pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin yang paternalistis ialah seorang yang memiliki ciri, yaitu menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa; bersikap terlalu melindungi (overly protective); jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan; jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif; jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya; dan sering bersikap maha tahu.

4. Tipe Karismati

Hingga sekarang ini, para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seseorang pemimpin memiliki karisma. Umumnya, diketahui bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya tarik yang amat besar dan karenanya pada umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya yang sangat besar, meskipun para pengikut itu sering pula tidak dapat menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin itu.

Kurangnya pengetahuan tentang sebab musabab seseorang menjadi pemimpin yang karismatik, maka sering hanya dikatakan bahwa pemimpin yang demikian diberkahi dengan kekuatan gaib (*supra natural powers*). Kekayaan, umur, kesehatan, profil tidak dapat dipergunakan sebagai kriteria untuk karisma.

5. Tipe Demokratis

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern. Hal ini terjadi karena tipe kepemimpinan ini memiliki karakteristik, yaitu dalam proses penggerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia di dunia; selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari pada bawahannya; senang menerima saran, pendapat, dan bahkan kritik dari bawahannya, selalu berusaha mengutamakan kerja sama dan teamwork dalam usaha mencapai tujuan; ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama, tetapi lebih berani untuk berbuat kesalahan yang lain, selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya, dan berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

6. Secara implisit, tergambar bahwa untuk menjadi pemimpin tipe demokratis bukanlah hal yang mudah. Namun, karena pemimpin yang demikian adalah yang paling ideal, maka alangkah baiknya jika semua pemimpin berusaha menjadi pemimpin yang demokratis.

Definisi Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan atau biasa disebut *Decision Making* (DM) secara praktek telah dikenal sejak lama sebelum adanya revolusi industri. Definisi pengambilan keputusan menurut para ahli dapat dideskripsikan di bawah ini.

1. *“Decision-making could be defined as the choosing process from several options. It can be done by simple or advanced analytics, by exact or not procedures, by the opinion of any, etc.” (Marugán and Márquez, 2015).*
2. Terry (2016) mengemukakan bahwa pengambilan keputusan adalah pemilihan alternatif perilaku (kelakuan) tertentu dari dua atau lebih alternatif yang ada.
3. *“Decision-making is a selection method. It is daily used in a personal and professional context. There are a large number of times where DM is carried out. Decisions can require weeks, even months in order to reach the correct alternative.” (Marugán and Márquez, 2018).*

Dasar-Dasar Pengambilan Keputusan

George R. Terry (2016) menjelaskan dasar-dasar dari pengambilan keputusan yang berlaku beberapa aspek.

1. Intuisi

Keputusan yang diambil berdasarkan intuisi atau perasaan lebih bersifat subjektif yaitu mudah terkena sugesti, pengaruh luar, dan faktor kejiwaan lain. Sifat subjektif dari keputusan intuitif ini terdapat beberapa keuntungan, di antaranya

- a. pengambilan keputusan oleh satu pihak, sehingga mudah untuk memutuskan; dan
- b. keputusan intuitif lebih tepat untuk masalah-masalah yang bersifat kemanusiaan.

Pengambilan keputusan yang berdasarkan intuisi membutuhkan waktu yang singkat Untuk masalah-masalah yang dampaknya terbatas, pada umumnya pengambilan keputusan yang bersifat intuitif, akan memberikan kepuasan. Akan tetapi, pengambilan keputusan ini sulit diukur kebenarannya karena kesulitan mencari pembandingnya. Dengan kata lain, hal ini diakibatkan pengambilan keputusan intuitif yang hanya diambil satu pihak saja, sehingga hal-hal yang lain sering diabaikan.

2. Pengalaman

Dalam hal tersebut, pengalaman memang dapat dijadikan pedoman dalam menyelesaikan masalah. Keputusan yang berdasarkan pengalaman, sangat bermanfaat bagi pengetahuan praktis. Pengalaman dan kemampuan untuk memperkirakan apa yang menjadi latar belakang masalah, dan bagaimana arah penyelesaiannya sangat membantu dalam memudahkan pemecahan masalah.

3. Fakta

Keputusan yang berdasarkan sejumlah fakta, data atau informasi yang cukup itu memang merupakan keputusan yang baik dan solid. Namun, untuk mendapatkan informasi yang cukup itu sangat sulit.

4. Wewenang

Keputusan yang berdasarkan pada wewenang semata, akan menimbulkan sifat rutin dan mengasosiasikan dengan praktik diktatorial. Keputusan berdasarkan wewenang, kadangkala oleh pembuat keputusan sering melewati permasalahan yang seharusnya dipecahkan justru menjadi kabur atau kurang jelas.

5. Rasional

Keputusan yang bersifat rasional berkaitan dengan daya guna. Masalah - masalah yang dihadapi merupakan masalah yang memerlukan pemecahan rasional. Keputusan yang dibuat berdasarkan pertimbangan rasional lebih bersifat objektif.

Dalam masyarakat, keputusan yang rasional dapat diukur apabila kepuasan optimal masyarakat dapat terlaksana dalam batas-batas nilai masyarakat yang diakui saat itu.

Jadi, dasar-dasar pengambilan keputusan antara lain berdasarkan intuisi, pengalaman, fakta, wewenang, dan rasional.

Faktor-Faktor yang Memengaruhi Pengambilan Keputusan

Terry (2016) mengemukakan beberapa faktor yang memengaruhi dalam pengambilan keputusan.

1. Hal-hal yang berwujud maupun yang tidak berwujud, yang emosional maupun yang rasional perlu diperhitungkan dalam pengambilan keputusan.
2. Setiap keputusan harus dapat dijadikan bahan untuk mencapai tujuan. Setiap keputusan jangan berorientasi pada kepentingan pribadi, tetapi harus lebih mementingkan kepentingan organisasi.
3. Jarang sekali pilihan yang memuaskan, oleh karena itu buatlah alternatif-alternatif tandingan.
4. Pengambilan keputusan merupakan tindakan mental dari tindakan ini harus diubah menjadi tindakan fisik.
5. Pengambilan keputusan yang efektif membutuhkan waktu yang cukup lama.
6. Diperlukan pengambilan keputusan yang praktis untuk mendapatkan hasil yang lebih baik.
7. Setiap keputusan hendaknya dilembagakan agar diketahui keputusan itu benar.

8. Setiap keputusan merupakan tindakan permulaan dari serangkaian kegiatan mata rantai berikutnya.

Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan

Manajemen terdiri dari pengendalian kelompok atau sekumpulan entitas untuk mencapai suatu tujuan. Kepemimpinan mengacu pada kemampuan individu untuk memengaruhi, memotivasi, dan memungkinkan orang lain untuk berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi.



Gambar 7.1 Perbedaan antara manajemen dan kepemimpinan.

Sumber: Dunoon (2008)

Fungsi pokok pemimpin dalam manajemen organisasi di bagi dalam empat kategori.

1. *Planning* (Perencanaan)

Fungsi perencanaan bagi pemimpin dalam manajemen merupakan aktivitas yang berusaha memikirkan apa saja yang akan dikerjakannya, berapa ukuran dan jumlahnya, siapa saja yang melaksanakan dan mengendalikannya, agar tujuan organisasi dapat dicapai.

2. *Organizing* (Pengorganisasian)

Fungsi pengorganisasian bagi pemimpin sebagai suatu proses pembagian kerja melihat bahwa ada unsur-unsur yang saling berhubungan, yakni sekelompok orang atau individu, ada kerja sama, dan

ada tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Interaksi akan terjadi antara individu dengan individu, individu dengan kelompok, dan kelompok dengan kelompok. Hubungan-hubungan ini terjadi karena sudah ada pembagian kerja yang jelas dalam suatu sistem. Kerja sama dalam suatu sistem yang teratur ini dimaksudkan untuk mencapai tujuan tertentu yang telah disepakati bersama terhadap kendali dan arahan pemimpin.

3. *Actuating/Leading* (Kepemimpinan)

Fungsi kepemimpinan bagi pemimpin adalah implementasi aransemen yang sudah disusun pemimpin melalui dukungan orang lain. Hal ini menyiratkan bahwa kepemimpinan berlangsung dalam interaksi antara pemimpin dan pengikut dalam situasi tertentu. Pada tataran yang lebih tinggi, kepemimpinan dapat dijabarkan sebagai serangkaian perilaku yang jarang dapat ditiru oleh kebanyakan orang. Di antara kedua pandangan ini, terdapat hubungan yang khas dan unik di antara orang yang memimpin dan yang mengikuti.

4. *Controlling* (Pengawasan/Pengendalian)

Fungsi pengendalian/pengawasan bagi pemimpin adalah kemampuan pemimpin dalam melakukan fungsi-fungsi pengendalian. Tani Handoko (1997) mendefinisikan pengendalian sebagai suatu proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen dapat tercapai. Hal ini berarti berkenaan dengan cara-cara membuat kegiatan-kegiatan sesuai yang direncanakan.

Dalam pengambilan keputusan kepemimpinan dan manajemen, bukanlah hal yang sama, tetapi keduanya diperlukan. Tidak ada yang lebih tinggi atau lebih rendah dari yang lain. Kepemimpinan adalah tentang membantu tim agar bisa mendapatkan hasil yang luar biasa, melalui pengaruh, motivasi, inspirasi, penciptaan dan mentoring. Baik manajemen maupun kepemimpinan melibatkan komunikasi, pemecahan masalah, dan pengambilan keputusan.

Pengambilan keputusan memiliki ketentuan persyaratan perencanaan scenario dalam pengambilan keputusan strategis, yaitu waktu lamanya proses pengambilan keputusan; waktu diinisiasi seefektif mungkin; keputusan bersifat kompeten dan relevan dengan kondisi organisasi dan lingkungan bisnis; hasil keputusan benar-benar didedikasikan kepada kepentingan organisasi bisnis; budaya konsultatif; terbuka dan memiliki rasa ingin tahu yang tinggi (Meyerowitz, et al., 2018).

Namun begitu, strategi haruslah datang dari pemimpin bisnis. Dalam organisasi besar, kepala eksekutif harus dilibatkan, bersama dengan para senior eksekutif. Semua pemain kunci dalam menjalankan bisnis harus dilibatkan. Dalam bisnis yang lebih kecil, strategi harus datang dari pemilik, mitra atau direktur sebuah perusahaan terbatas kecil. Keputusan paling penting yang berkaitan dengan misi, penetapan menurut Gjerde & Ladegard (2019) pemimpin bisnis memiliki enam alasan kuat untuk menerapkan keputusan strategi.

1. Misi organisasi bisnis membutuhkan strategi untuk mencapai misi tersebut.

2. Masa depan ideal organisasi bisnis.

Organisasi bisnis membutuhkan strategi untuk membawa organisasi menuju masa depan ideal.

3. Tujuan keuangan.

Organisasi memerlukan strategi untuk mencapai hasil keuangan yang diperlukan, diukur dalam hal pengembalian ekuitas, atau pengembalian modal total yang digunakan, atau mencapai nilai pasar dan target perusahaan.

4. Reposisi perusahaan.

Organisasi memerlukan strategi untuk memindahkan bisnis dari tempat sekarang ke tempat yang diperlukan untuk mencapai misi atau hasil keuangan yang diperlukan.

5. Kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.

Organisasi membutuhkan strategi untuk fokus pada kekuatan dan peluang dan baik untuk menghindari atau mengatasi kelemahan dan ancaman.

6. Untuk mengambil tindakan sekarang atau saat ini.

Strategi haruslah mengarah pada tindakan, hal ini dikarenakan hanya tindakan yang mendapatkan hasil, sedangkan strategi tanpa tindakan tidak akan mendapatkan hasil. Namun begitu, tindakan tanpa perencanaan adalah penyebab umum kegagalan bisnis. Oleh karena itu, seorang pemimpin akan bertanggung jawab pada setiap pengambilan keputusan bisnis yang dibuat.

Daftar Pustaka

- Bass, B. M and Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Simon and Schuster.
- Chaniago, Aspizain. (2017). *Pemimpin & Kepemimpinan (Pendekatan Teori & Studi Kasus)*. Jakarta: Lentera Ilmu Cendekia.
- Dunoon, D. (2008). *In the Leadership Mode: Concepts, Practices, and Tools for a Different Leadership*. Trafford Publishing.
- Gjerde, S., & Ladegård, G. (2019). Leader Role Crafting and the Functions of Leader Role Identities. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(1). doi:10.1177/1548051818774553
- Handoko, H. and Tjiptono, F. (1993). Kepemimpinan Transformational dan Pemberdayaan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, 12(3).
- Hoy, W. K. and Miskel, C. G. (2008). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice* (8th ed). New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Lindawati, Tuty. (2001). *Kepemimpinan Bervisi Menghadapi Lingkungan Bisnis yang Tidak Pasti*. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 3(2), 140-148.
- Luthan, Fred. (2002). *Organizational Behavior*. 7th Ed. New York: McGraw-Hill.
- Marugán AP, Márquez FPG. (2015). *Decision making approach for optimal business investments*. In: *Advanced Business Analytics*. Berlin, Germany: Springer; 2015. pp. 1-20
- Marugán AP, Márquez FPG. (2018). *Decision-Making Management A Tutorial and Applications*. Academic Press
- Meyerowitz, D., Lew, C., & Svensson, G. (2018). Scenario-planning in strategic decision-making: requirements, benefits and inhibitors. *Foresight*, 20(6), 602-621. doi:10.1108/fs-04-2018-0036

- Robbins. Stephen P., dan Judge Timothy A. (2015). *Perilaku Organisasi*. Edisi 16. Jakarta: Salemba Empat.
- Siagian, P. (2003). *Manajemen Sumberdaya Manusia* (Cetakan V). Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sari, A., P., dkk. (2021). *Kepemimpinan Bisnis*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Suherman, Usep, Deden. (2019). Pentingnya Kepemimpinan Dalam Organisasi. *Jurnal Ilmu Akuntansi dan Bisnis Syariah*, 1(2), 260-274.
- Terry, George R. (2016). *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.

Profil Penulis



Mediany Kriseka Putri, S.K.G., MBA, QRMO.

Lahir di Jakarta (1981). Lulus sarjana Kedokteran Gigi dari Universitas Padjadjaran pada 2004. Penulis memiliki banyak ketertarikan, salah satu ketertarikan terbesarnya adalah pada bidang kewirausahaan atau *entrepreneurship*. Hal tersebut membuat penulis melanjutkan studinya selesai menyelesaikan studi S-1 ke jenjang S-2 di School of Business and Management – Institut Teknologi Bandung dan berhasil lulus pada tahun 2007. Penulis menyelesaikan studi S-2 di program Magister Business Administration dan memasuki dunia Pendidikan dan Kewirausahaan sampai sekarang. Saat ini penulis adalah tenaga Dosen Tetap di Universitas Telkom sejak tahun 2013. Selain mata kuliah Entrepreneurship penulis juga mengampu mata kuliah Business Development, New Venture Management, dan Design Thinking. Selain itu, penulis pun aktif sebagai peneliti di beberapa bidang seperti internasionalisasi bagi umkm, innovation management, dan juga womenpreneurship. Beberapa penelitian yang telah dilaksanakan penulis telah didanai oleh internal perguruan tinggi. Ibu dari satu anak perempuan ini juga aktif terlibat dalam penelitian yang diadakan Kemenristek DIKTI. Menjadi moderator dan pembawa acara adalah ketertarikan lainnya di bidang komunikasi. Penulis pernah menjadi narasumber bagi CNN Jawa Barat, Indonesia, dengan judul Cuan Ratusan Juta Dari Usaha Frozen Food di tahun 2022 dan narasumber bagi webinar STEKOM Semarang dengan judul Kiat Wirausahawan Menghadapi Tantangan Ekonomi 2023 Agar Tetap Survive. Selain meneliti dan mengajar, Mediany juga aktif dalam kegiatan kemasyarakatan dan coaching bisnis agar dapat terus aktif berkontribusi bagi masyarakat.

E-mail Penulis: medianykep@telkomuniversity.ac.id

DESAIN ORGANISASI DAN WEWENANG

Mangasa Panjaitan, S.E., M.Si
Universitas Methodist Indonesia

Pengertian Desain Organisasi

Mari kita mulai dengan mengetahui apa itu desain organisasi. Desain organisasi adalah administrasi dan pelaksanaan rencana strategi organisasi, ini berarti strategi organisasi menentukan desain organisasi yang optimal. Jadi, hal ini tentang menciptakan kecocokan terbaik antara pilihan strategis organisasi dan pengaturan organisasi.

Desain organisasi ditentukan oleh arah strategis perusahaan, alias visi, misi, dan tujuan perusahaan. Hal ini mengarah pada strategi yang digunakan perusahaan untuk bersaing, yang diaktifkan melalui desain organisasi. Dalam hal desain organisasi, perusahaan ini akan memiliki otoritas yang kuat, terpusat, kontrol yang ketat, dan banyak prosedur operasi standar.

Desain organisasi menurut Ivancevich (2008) merupakan proses memilih dan mengimplementasikan struktur yang terbaik untuk mengelola sumber-sumber untuk mencapai tujuan. Sasaran desain organisasi adalah menggunakan struktur yang memberikan fasilitas pengimplementasian strategi. Desain organisasi dapat juga dinyatakan sebagai proses pembuatan keputusan yang dilakukan oleh manajer untuk memilih struktur organisasi yang sesuai dengan strategi untuk organisasi dan lingkungan tempat anggota organisasi melaksanakan strategi tersebut.

Desain organisasi adalah proses mempertimbangkan struktur, proses, sistem bonus, dan sumber daya yang dilatih untuk menciptakan suatu organisasi yang efektif dalam mencapai strategi bisnis. Dasar sebuah organisasi mendasarkan pilihan desain. Kerangka terdiri dari serangkaian kebijakan desain yang dikendalikan oleh manajemen dan dapat memengaruhi perilaku karyawan. Kebijakan adalah alat dengan mana manajemen harus menjadi terampil, dalam rangka untuk membentuk keputusan dan perilaku organisasi mereka secara efektif.

Sasaran desain organisasi adalah menggunakan struktur yang memberikan fasilitas pengimplementasian strategi. Desain organisasi dapat juga dinyatakan sebagai proses pembuatan keputusan yang dilakukan oleh manajer untuk memilih struktur organisasi yang sesuai dengan strategi untuk organisasi dan lingkungan tempat anggota organisasi melaksanakan strategi tersebut (Galbraith, 2007).

Star Model dalam Desain Organisasi

Model desain organisasi merupakan fondasi dari sebuah perusahaan berdasarkan pilihan desain. Kerangka yang konsisten dalam aturan desain yang terkontrol dipegang oleh manajemen dan dapat memengaruhi perilaku karyawan. Aturan ini merupakan alat di mana manajemen harus memiliki kemampuan untuk membentuk keputusan dan perilaku organisasi yang efisien (Galbraith, Jay R., 2007).

Di dalam Star Model, aturan desain dibagi menjadi lima kategori. Pertama, strategi yang menunjukkan arah. Kedua, struktur yang menunjukkan lokasi dari kekuatan pengambilan keputusan. Ketiga, proses yang mengharuskan mengetahui arus dari informasi. Keempat, *reward*, mengandung motifasi untuk performa seseorang dan menunjukkan tujuan organisasi. Kelima, *people*, mengandung cara berpikir dan kemampuan karyawan.

Strategi adalah suatu formula perusahaan untuk menang. Bagaimana perusahaan menentukan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai sesuai dengan nilai-nilai perusahaan

yang dianut, dan hal tersebut menjadi dasar arahan mau kemana perusahaan tersebut. Setiap bentuk organisasi memungkinkan beberapa kegiatan yang akan dilakukan dengan baik, seiring dengan mengorbankan kegiatan lainnya. Strategi akan mendikte kegiatan yang paling penting, sehingga memberikan dasar untuk membuat yang terbaik dalam organisasi (Galbraith, 2002).

Visi perusahaan dapat memusatkan, mengarahkan, memotivasi, menyatukan, dan bahkan memberi inspirasi suatu bisnis untuk mencapai kinerja yang superior. Pekerjaan dari penyusun strategi adalah mengidentifikasi dan meramalkan visi dengan jelas (Keane, 2010). Misi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan tujuan atau alasan eksistensi organisasi, yang memuat apa yang disediakan oleh perusahaan kepada masyarakat, baik berupa barang ataupun jasa. Tujuan dari misi adalah mengomunikasikan kepada *stakeholders*, di dalam maupun di luar organisasi, tentang alasan pendirian perusahaan dan ke arah mana perusahaan akan menuju (Wibisono, 2006).

Struktur organisasi sebagai penentuan bagaimana pekerjaan dibagi, dan dikelompokkan secara formal, sedangkan organisasi merupakan unit sosial yang dikoordinasikan secara sadar, terdiri dari dua orang atau lebih, dan berfungsi dalam suatu dasar yang relatif terus-menerus guna mencapai serangkaian tujuan Bersama (Robbins, 2007). *Power & authority* merupakan fungsi dari kepemimpinan, yang mengartikan bahwa jika seorang pemimpin memiliki sumber daya tertentu baik itu keahlian berbicara atau bahasa yang dikuasai maka itu adalah *power*, sedangkan *authority* adalah wewenang yang merupakan dasar hukum untuk mengambil tindakan yang diperlukan agar tugas dan tanggung jawab dapat dilaksanakan dengan baik (Soekarso et al., 2010).

Galbraith (2007) mengemukakan bahwa aspek yang sangat kompleks dari suatu lateral proses adalah dengan pembuatan waktu penuh pada pemimpin. Peran integritas sebenarnya menciptakan banyak dimensi dalam organisasi. Ini dibutuhkan aturan ketika perusahaan menginginkan pencapaian fungsional yang sempurna,

menghasilkan produk dan jasa baru, dan bertanggung jawab kepada pembeli. Desain organisasi mempersoalkan mengenai seputar peran integritas sekitar kekuatan dasar dari integrator yang akan memengaruhi keputusan

Tujuan dari sistem *reward* adalah untuk menyelaraskan tujuan karyawan dengan tujuan organisasi. Ini memberikan motivasi dan isentif bagi penyelesaian arah strategis. Organisasi sistem penghargaan mendefinisikan kebijakan yang mengatur gaji, promosi, bonus, pembagi keuntungan, saham pilihan, dan sebagainya. Banyak perubahan yang terjadi, terutama karena mendukung proses lateral. Perusahaan sekarang melaksanakan bayar untuk ketrampilan bekerja, bonus tim, atau gain sharing sistem. Ada juga praktik yang sedang berkembang menawarkan nonmoneter penghargaan, seperti pengakuan atau tugas yang menantang Galbraith (2007).

Nilai (*value*) menunjukkan alasan dasar bahwa cara pelaksanaan atau keadaan akhir tertentu lebih disukai secara pribadi atau sosial dibandingkn cara pelaksanaan atau keadaan akhir yang berlawanan. Nilai membuat elemen pertimbangan yang membawa ide-ide seorang individu mengenai hal-hal yang benar, baik, dan diinginkan. Nilai memiliki sifat isi dan intensitas (Robbins, 2001).

Perspektif perilaku mengenai manajemen saat ini, dikenal sebagai perilaku organisasi, mengakui bahwa perilaku manusia di dalam organisasi jauh lebih kompleks dari pada yang disadari oleh para ahli hubungan manusia. Bidang perilaku organisasi mempunyai dasar interdisipliner yang beragam, yang terdiri dari psikologi, sosiologi, antropologi, ekonomi, dan kedokteran (Griffin, 2004). Kompensasi dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi (Penggabean, 2004). Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka (Handoko, 2003).

People berkaitan dengan mengatur kebijakan tentang sumber daya manusia, baik dari perekrutan, seleksi,

rotasi, pelatihan dan pengembangan. Kebijakan sumber daya manusia yang tepat akan mendapatkan kombinasi yang bagus, seperti menghasilkan bakat yang dibutuhkan oleh strategi dan struktur organisasi, menghasilkan ketrampilan dan pikiran yang akan diperlukan dalam menerapkan pencapaian tujuan (Galbraith, 2007).

Fungsi manajemen penempatan staf (*staffing*), yang disebut juga manajemen personalia atau manajemen sumber daya manusia, mencakup berbagai aktivitas seperti perekrutan, pewawancara, pengujian, penyeleksian, pengorientasian, pelatihan, pengembangan, pemeliharaan, pengevaluasian, pemberian imbalan (penggajian), pendisiplinan, pengangkatan (promosi), pentransferan, penskorsan, dan pemecatan karyawan, sekaligus pengelolaan hubungan dengan serikat pekerja (David, 2012).

Tujuan dari seleksi yang efektif adalah untuk menyesuaikan karakteristik individu (kemampuan, pengalaman, dan semacamnya) dengan persyaratan dalam suatu pekerjaan. *Training & development*, dikenal adanya pengembangan level organisasi dan level individu. Pengembangan level organisasi terkait dengan kebutuhan suksesi, dan bertujuan untuk mempersiapkan kandidat agar sukses pada posisi yang akan datang. Pengembangan level individu terkait dengan kebutuhan peningkatan kinerja individu pada posisi saat ini, dan bertujuan membantu karyawan untuk sukses pada posisi saat ini (Schuller, 1998).

Kerangka berpikir *Star Model*



Gambar 8.1 Star Model Jay R. Galbraith
Sumber: Jay R. Galbraith (2007)

Desain organisasi yang memahami variasi, perubahan, kecepatan, dan integrasi akan menciptakan *competitive advantage*. *Competitive advantage* merupakan sesuatu yang didapatkan dengan cara mendesain suatu organisasi agar bisa beradaptasi dengan lingkungannya agar memiliki kelebihan yang tidak dapat ditiru oleh pesaing.

Struktur organisasi menurut Robbins (1994) adalah pengakuan organisasi akan adanya kebutuhan untuk mengkoordinasikan pola interaksi para anggota organisasi secara formal. Dengan pemahaman demikian, Stephen P. Robbins kemudian mengurai komponen struktur organisasi dalam tiga komponen sebagai berikut: kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi.

Model Desain Organisasi

Desain organisasi pada umumnya terdiri dari tiga macam model yaitu: konvensional, birokrasi, dan matriks.

1. Konvensional, suatu struktur organisasi yang bercirikan tingkat departementalisasi sederhana, rentang kendali yang luas, wewenang yang dipusatkan dalam tangan satu orang dan tingkat formalisasi rendah. Struktur jenis ini, paling banyak dipraktikkan dalam bisnis kecil, di mana manajer dan pemilik hanya ada satu dan adalah orang yang sama. Peran tetap pada manajer yang sekaligus pemilik perusahaan kekuatan struktur ini, terletak dalam kesederhanaannya. Cepat, luwes dan tidak mahal pemeliharannya dan tanggung jawabnya jelas: Satu kelemahan utama adalah riskan, karena semuanya bergantung pada satu orang.
2. Birokrasi, suatu struktur dengan tugas-tugas operasi yang sangat rutin yang dicapai lewat spesialisasi, aturan dan pengaturan yang sangat formal, tugas-tugas yang dikelompokkan kedalam departemen-departemen fungsional, wewenang terpusat, rentang kendali yang sempit, dan pengambilan keputusan yang mana mengikuti, rantai komando.

Pengelompokan berbagai bidang keahlian yang sama dalam departemen-departemen fungsional menghasilkan skala ekonomi, memperkecil kemungkinan duplikasi personalia dan peralatan serta karyawan yang mempunyai kesempatan untuk berbicara dalam bahasa yang sama/sepaham di antara rekan sekerja mereka. Di samping itu, desain birokrasi dapat berfungsi dengan baik meskipun para manajer tingkat menengah dan bawah yang kurang berbakat disebabkan kurang dipahaminya peraturan dan ketetapan, sehingga dengan demikian.

Kelemahan dari birokrasi antara lain perhatian yang berlebih terhadap pematuhan aturan-aturan, bila muncul kasus yang tidak sesuai dengan aturan itu, tidak ada ruang untuk modifikasi. Birokrasi hanya efisien sejauh karyawannya menghadapi masalah-masalah yang pernah dijumpai sebelumnya, yang untuk itu aturan keputusan terprogram telah ditetapkan.

3. Matriks Suatu struktur yang menciptakan lini rangkap wewenang, menggabungkan departementalisasi fungsional dan produk (matriks memiliki rantai komando ganda). Kekuatan matriks terletak dalam menempatkan para spesialis secara bersama, meminimalkan jumlah, sementara itu memungkinkan pengumpulan dan penggunaan sumber daya khusus secara bersama-sama untuk semua produk.

Kelemahan utama adalah kesulitan mengkoordinasi tugas dari spesialis fungsional yang beraneka agar aktivitas mereka diselesaikan pada waktunya sesuai anggaran. Kekuatannya terletak pada kemudahan koordinasi di antara spesialis untuk mencapai penyelesaian tepat waktu dan memenuhi target anggaran serta memberikan tanggung jawab yang jelas untuk semua aktivitas yang dikaitkan dengan suatu produk, meski dengan duplikasi aktivitas dan biaya.

Karakteristik *structural* yang paling jelas dari matrik adalah matriks memecah konsep kesatuan komando karyawan. Dalam matrik mempunyai dua atasan yaitu manajer departemen fungsional dan manajer produknya. Oleh karena itu, matriks mempunyai rantai komando rangkap dua.

Dr. Dieter Veldsman, Chief HR Scientist AIHR, mengemukakan bahwa inisiatif desain organisasi yang baik, harus memberikan hal-hal berikut ini.

1. Tujuan strategis yang jelas: Apa yang ingin kita capai?
2. Prinsip-prinsip panduan: Apa saja prinsip-prinsip yang mendasari keputusan desain kita?
3. Peta kemampuan: Kapabilitas apa saja yang kita perlukan untuk mewujudkan tujuan strategis, dan bagaimana perbedaannya dalam hal kepentingan strategis?
4. Cetak biru model operasi: Bagaimana kapabilitas ini akan bekerja sama untuk dieksekusi?’
5. Desain kerja: Apa saja tim, pekerjaan, dan keterampilan yang diperlukan untuk mewujudkannya, dan bagaimana kita mengaturnya?
6. Rencana tenaga kerja: Apa strategi kita untuk mendapatkan sumber daya untuk struktur tersebut?
7. Ukuran kinerja: Bagaimana kita akan tahu bahwa desain tersebut berhasil?

Prinsip Desain Organisasi

Goold dan Campbell mengusulkan lima prinsip desain organisasi. Desain organisasi merupakan tarik ulur antara kelima prinsip ini. Setiap prinsip memiliki pengujiannya sendiri untuk melihat apakah situasi saat ini valid.

1. Prinsip Spesialisasi

Prinsip ini menyatakan bahwa batasan-batasan harus ada untuk mendorong pengembangan keterampilan spesialis, yang diuji di sini adalah apakah setiap

budaya spesialis, yang merupakan entitas yang harus berbeda dari bagian lain dari organisasi, memiliki perlindungan yang cukup dari pengaruh budaya dominan.

2. Prinsip Koordinasi

Prinsip ini menyatakan bahwa kegiatan yang dilakukan harus dikoordinasikan dalam satu unit. Unit ini dapat berupa unit bisnis, fungsi bisnis, unit hamparan (koordinasi horizontal), sub bisnis, unit sumber daya inti, unit layanan bersama, unit proyek, atau unit induk.

Tantangannya di sini adalah jika perlu ada koordinasi antar departemen yang sulit dilakukan. 'Hubungan yang sulit' ini adalah hubungan di mana jaringan normal tidak akan memberikan manfaat koordinasi.

Dalam hal ini, koordinasi harus dibuat lebih mudah, atau tanggung jawab harus dimasukkan ke dalam satu unit. Ada banyak unit berbeda yang dapat digunakan dalam desain organisasi, seperti yang akan kami tunjukkan di bawah ini.

3. Prinsip Pengetahuan dan Kompetensi

Prinsip ini menyatakan bahwa tanggung jawab harus dialokasikan kepada orang atau tim yang paling cocok untuk melakukannya. Ini berarti bahwa tugas-tugas dipertahankan oleh tingkat yang lebih tinggi berdasarkan pengetahuan dan keunggulan kompetitif mereka. Jika tidak demikian, mereka harus diposisikan lebih rendah dalam organisasi.

4. Prinsip Kontrol dan Komitmen

Prinsip ini adalah tentang memiliki kontrol yang efektif di satu sisi sambil mempertahankan keterlibatan dan komitmen di sisi lain. Hal ini harus selalu seimbang. Ujiannya adalah memiliki proses kontrol yang selaras dengan tanggung jawab unit, hemat biaya untuk diterapkan, dan memotivasi orang-orang di dalam unit tersebut.

5. Prinsip Inovasi dan Adaptasi

Prinsip ini menyatakan bahwa struktur organisasi harus cukup fleksibel untuk beradaptasi dengan dunia yang terus berubah.

Pengujiannya di sini adalah bahwa desain organisasi akan membantu pengembangan strategi baru dan adaptasi terhadap perubahan di masa depan.

Di akhir artikel ini, kami akan memberikan sebuah studi kasus mengenai sebuah organisasi yang tidak mampu beradaptasi dengan lingkungan yang berubah dengan cepat, sehingga merugikan proses internal dan keuntungannya.

Kelima prinsip ini, dipengaruhi oleh berbagai faktor dalam lingkungan internal dan eksternal organisasi. Sebelumnya, kita telah membahas tentang strategi.

Wewenang

Wewenang adalah kekuasaan resmi yang dimiliki seseorang untuk bertindak dan memerintah orang lain. Secara teoretis, wewenang menurut para ahli berikut ini.

1. George R. Terry menjelaskan bahwa wewenang merupakan hak jabatan yang sah untuk memerintahkan orang lain bertindak dan untuk memaksa pelaksanaannya, dengan wewenang seseorang dapat memengaruhi aktifitas atau tingkah laku perorangan dan grup.
2. Mac Iver R.M. menyebutkan wewenang merupakan suatu hak yang didasarkan pada suatu pengaturan sosial, yang berfungsi untuk menetapkan kebijakan, keputusan, dan permasalahan penting dalam masyarakat.
3. Soerjono Soekanto mengatakan bila seseorang membicarakan tentang wewenang, maka yang dimaksud adalah hak yang dimiliki seseorang atau kelompok. Melalui pengertian di atas dapat diketahui bahwa wewenang itu kekuasaan atau hak untuk melakukan sesuatu. Di dalam suatu

organisasi seseorang yang menerima kekuasaan dan hak tersebut, dapat menggunakannya untuk melakukan sesuatu yang berkaitan dengan aktivitas di dalam organisasi tersebut.

Berdasarkan pengertian tersebut, maka dapat diketahui pendelegasian wewenang adalah sebagai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab formal kepada orang lain (bawahan) untuk melaksanakan kegiatan tertentu. Atau lebih rincinya disebut menyerahkan tugas, kewenangan, hak, tanggung jawab, kewajiban, dan pertanggungjawaban kepada bawahan. Pendelegasian wewenang diperlukan agar suatu organisasi dapat menggunakan sumber dayanya secara efisien.

Seorang pimpinan perusahaan sebagai manusia biasa, mempunyai waktu, kemampuan dan perhatian yang sangat terbatas, maka tidaklah mungkin seorang pimpinan dapat melaksanakan tugasnya sendiri, sungguh pun pimpinan itu harus bertanggung jawab akan pelaksanaan tugasnya dengan sebaik mungkin. Oleh karena itu, seorang pemimpin perlu mendelegasikan sebagian tugas kepada bawahannya, sehingga pekerjaan keorganisasian dapat berjalan dengan baik tanpa kehadiran pemimpin atau atasan secara langsung, atau dengan kata lain pendelegasian wewenang juga merupakan konsekuensi dari semakin besarnya organisasi.

Bila atasan menghadapi banyak pekerjaan yang tidak dapat dilaksanakan oleh satu orang, maka ia perlu melakukan delegasi. Pendelegasian juga dilakukan agar pimpinan dapat mengembangkan bawahan sehingga lebih memperkuat organisasi.

Bentuk-Bentuk Wewenang

Bentuk-bentuk wewenang, yaitu wewenang, wewenang resmi dan tidak resmi, wewenang pribadi dan teritorial, serta wewenang terbatas dan menyeluruh.

1. Wewenang kharismatis, tradisional, dan rasional (legal). Berdasarkan konsep Max Weber mengenai wewenang karismatik, bahwa peletakan kesetiaan

pada hal-hal yang suci, kepahlawanan atau sifat-sifat individu yang patut dicontoh memiliki sifat jujur cerdas dan sifat-sifat terpuji lainnya dan pola-pola normatif yang diperlukan. Wewenang tradisional dapat dimiliki oleh seseorang maupun sekelompok orang.

Wewenang ini dimiliki oleh orang-orang yang menjadi anggota kelompok. Ciri-ciri utama wewenang tradisional. Pertama, adanya ketentuan-ketentuan tradisional yang mengikat penguasa yang mempunyai wewenang, serta orang lain yang ada dalam masyarakat. Kedua, adanya wewenang yang lebih tinggi ketimbang kedudukan seseorang yang hadir secara pribadi. Ketiga, dapat bertindak secara bebas selama tidak ada pertentangan dengan ketentuan tradisional.

Wewenang rasional atau legal adalah wewenang yang disandarkan pada sistem hukum yang berlaku dalam masyarakat. Sistem hukum ini, dipahami sebagai kaidah yang telah diakui, ditaati masyarakat, dan telah diperkuat oleh negara yang berbentuk di dalam lembaran-lembaran.

2. Wewenang Resmi dan tidak Resmi

Wewenang yang berlaku dalam kelompok-kelompok kecil, disebut wewenang tidak resmi karena bersifat spontan, situasional, dan faktor saling kenal. Contohnya pada ciri seorang ayah dalam fungsinya sebagai kepala rumah tangga. Wewenang resmi sifatnya sistematis, diperhitungkan dan rasional. Biasanya wewenang ini dapat dijumpai pada kelompok-kelompok besar yang memerlukan aturan-aturan tata tertib yang tegas dan bersifat tetap.

3. Wewenang Pribadi dan Teritorial

Wewenang pribadi sangat tergantung pada solidaritas antara anggota-anggota kelompok, dan unsur kebersamaannya sangat berperan penting. Para individu dianggap lebih banyak memiliki kewajiban ketimbang hak. Struktur wewenang bersifat

konsentris, yaitu dari satu titik pusat lalu meluas melalui lingkaran-lingkaran wewenang. Wewenang teritorial, yang berperan penting yaitu tempat tinggal. Pada kelompok teritorial, unsur kebersamaan cenderung berkurang, karena desakan faktor-faktor individualisme.

4. Wewenang Terbatas dan Menyeluruh

Wewenang terbatas merupakan wewenang yang tidak mencakup semua sektor dalam bidang kehidupan, namun terbatas pada salah satu sektor bidang. Contohnya, seorang menteri dalam negeri tidak mempunyai wewenang untuk mencampuri urusan yang menjadi urusan wewenang menteri luar negeri. Wewenang menyeluruh berarti suatu wewenang yang tidak dibatasi oleh bidang-bidang kehidupan tertentu. Contoh lain, bahwa setiap negara mempunyai wewenang yang menyeluruh atau mutlak untuk mempertahankan kedaulatan wilayahnya.

Prinsip Pendelegasian Wewenang

Adapun prinsip-prinsip yang dapat dijadikan dasar untuk delegasi yang efektif sebagai berikut.

1. Prinsip Scalar

Dalam proses pendelegasian harus ada garis wewenang yang jelas mengalir setingkat demi setingkat dari tingkatan organisasi paling atas ke tingkatan paling bawah. Garis wewenang yang jelas akan membuat lebih mudah bagi setiap anggota organisasi untuk mengetahui

- a. kepada siapa dia dapat mendelegasikan,
- b. dari siapa ia akan menerima delegasi, dan
- c. kepada siapa dia harus memberikan pertanggung jawaban.

2. Prinsip Kesatuan Perintah

Prinsip kesatuan perintah menyatakan bahwa setiap bawahan dalam organisasi seharusnya melapor hanya kepada seorang atasan. Pelaporan kepada lebih dari satu atasan membuat individu mengalami kesulitan untuk mengetahui kepada siapa pertanggung jawaban diberikan dan instruksi mana yang harus diikuti.

3. Prinsip Tanggung Jawab, Wewenang, dan Akuntabilitas

Sebagaimana yang sudah dibahas sebelumnya, prinsip ini menyatakan bahwa

- a. agar organisasi dapat menggunakan sumber daya-sumber dayanya dengan lebih efisien, tanggung jawab untuk tugas-tugas tertentu diberikan ke tingkatan organisasi yang paling bawah, di mana ada cukup kemampuan dan informasi untuk menyelesaikannya;
- b. konsekuensi wajar peranan tersebut adalah bahwa setiap individu dalam organisasi untuk melaksanakan tugas yang dilimpahkan kepadanya dengan efektif, dia harus diberi wewenang secukupnya; dan
- c. bagian penting dari delegasi tanggung jawab dan wewenang adalah akuntabilitas penerimaan tanggung jawab dan wewenang berarti individu juga setuju untuk menerima tuntutan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas.

Daftar Pustaka

- Baedhowi. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Semarang: Pelita Insani.
- Nitisemito, Alex S. (1982). *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. (2008). *Perilaku Organisasi*. Edisi ke-12. Jakarta: Salemba Empat.
- Shekari, G., Naien, M.M., & Nouri, S.R Ivancevich et al. (2008). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Sutarto. (2002). *Dasar-Dasar Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Soerjono. (1990). *Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta: Rajawali Press.
- Terry, George R. (2009). *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Profil Penulis



Mangasa Panjaitan, S.E., M.Si

Lahir di Pematang Siantar 08 Agustus 1970, menyelesaikan pendidikan sarjana pada 1995 dari Fakultas Ekonomi Universitas Methodist Indonesia, Kemudian, pada tahun 2014 menyelesaikan pasca sarjana di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sumatera Utara.

Pada tahun 2010 bergabung sebagai dosen di Fakultas Ekonomi Universitas Methodist Indonesia sampai saat ini. Jabatan yang pernah dipercayakan di Universitas Methodist Indonesia yaitu sebaga wakil dekan III dari tahun 2012-2016 dan wakil dekan II dari tahun 2016-2020 di Fakultas Ekonomi. Dengan selesainya penulisan buku ini, penulis mengucapkan terima kasih yang tidak terhingga kepada: 1) Bapak Harjo Suseno sebagai *owner* PT Gala Djaja Raya, perusahaan Pedagang Besar Farmasi (PBF), yang memotivasi dan membimbing saya mengenal dunia *marketing* dengan mempercayakan penulis sebagai Branch Manager di Sumatera Utara, Riau Dan Sumatera Barat tahun 1997s/d 2007. 2) Ibu Tenny Yusuf selagu Owner Yasa Mitra Perdana, Perusahaan Pedagang Besar Farmasi (PBF) yang mempercayakan penulis sebagai Branch Manager Sumatera Utara dari tahun 2007s/d 2009. 3) Terima kasih kepada PT Milinium Perusahaan kosmetik yang mempercayakan saya bergabung sebagai Area Manager 2009s/d 2010. 4) Terima kasih kepada Dave (Australia) PT Asmark yang bergerak diperusahaan alkes (CTScan dan MRI) yang mempercayakan saya sebagai Country Manager.

E-mail Penulis: mangasapanjaitan0808@gmail.com

SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN

Yosie Gabriela Panjaitan S.Ak.

Mahasiswa Universitas Methodist Indonesia

Pendahuluan

Sistem pengendalian manajemen diperlukan untuk mengendalikan dan mengontrol bagaimana strategi serta kegiatan dalam perusahaan berlangsung sesuai dengan rencana dan tujuannya. Pengendalian manajemen dapat diartikan sebagai proses untuk menjamin bahwa sumber daya manusia, fisik dan teknologi dialokasikan agar mencapai tujuan organisasi secara menyeluruh.

Tujuan yang bisa dicapai dengan sistem pengendalian manajemen adalah

1. memastikan proses kerja dilaksanakan menurut ketentuan dan rencana;
2. melakukan perbaikan bilamana terjadi penyimpangan;
3. memastikan tujuan yang dicapai sesuai perencanaan;
4. memastikan keamanan harta organisasi;
5. memeriksa kebenaran dan ketelitian atas keabsahan data akuntansi;
6. meningkatkan efisiensi operasional;
7. meningkatkan daya akuntabilitas; dan

8. memberikan rangsangan rasa patuh terhadap pelaksanaan kebijakan, perencanaan, prosedur, aturan, serta ketentuan yang ditetapkan. Proses sistem pengendalian manajemen seperti penyusunan program, penyusunan anggaran, pelaksanaan dan pengukuran, pelaporan dan analisis.

Dalam menghadapi berbagai kondisi, perusahaan atau organisasi yang semakin berkembang dan semakin banyaknya tantangan yang dihadapi, perusahaan memerlukan suatu pengendalian terhadap sistem manajemennya. Sistem pengendalian manajemen diperlukan untuk mengendalikan dan mengontrol bagaimana strategi serta kegiatan dalam perusahaan berlangsung sesuai dengan rencana dan tujuannya.

Pengendalian akan manajemen menjadi sesuatu hal yang sangat penting dalam rangka mendukung kinerja perusahaan. Sistem pengendalian manajemen adalah suatu proses yang memfokuskan terhadap sumber-sumber diperoleh dan digunakan secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi. Pengendalian manajemen dapat diartikan sebagai proses untuk menjamin bahwa sumber daya manusia, fisik dan teknologi dialokasikan agar mencapai tujuan organisasi secara menyeluruh.

Salah satu pandangan berargumentasi bahwa sistem pengendalian manajemen harus kemudian sesuai dengan strategi perusahaan. Ini menyiratkan bahwa strategi pertama kali dikembangkan melalui proses formal dan rasional, dan strategi ini kemudian menentukan gambaran sistem manajemen perusahaan.

Konsep Dasar Sistem Pengendalian Manajemen

Berdasarkan pada istilah yang digunakannya, sistem pengendalian manajemen mempunyai tiga konsep pokok, yaitu: sistem, pengendalian, dan manajemen.

1. Sistem

Sistem merupakan suatu rangkaian komponen-komponen yang saling berhubungan antara satu

dengan yang lain sehingga membentuk satu kesatuan. Sistem dirancang secara runtut, terpola, terkoordinasi guna untuk menyelesaikan permasalahan serta dapat memperoleh tujuan. Suatu sistem yang baik umumnya memiliki ciri-ciri sebagai berikut

- a. sistem harus dibuat untuk dapat mencapai tujuan;
- b. *output* sesuai dan konsisten dengan tujuan yang sudah direncanakan;
- c. eksistensi kesatuan (totalitas) dipengaruhi oleh komponen-komponennya, dan sebaliknya; dan
- d. sebagai suatu kesatuan yang mempunyai masukan (*input*) dan keluaran (*output*) atau tujuan tertentu.

2. Pengendalian

Pengendalian merupakan suatu proses penilaian terhadap aktivitas serta kegiatan yang sedang dilakukan telah berjalan sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Pengendalian dimaksudkan untuk dapat menilai apakah kegiatan organisasi perusahaan sudah berjalan serta sesuai dengan rencana sebelumnya.

Terdapat ada beberapa fungsi pengendalian, seperti

- a. perusahaan dapat menentukan standart keberhasilan atau prestasi;
- b. perusahaan dapat mengukur keberhasilan apa saja yang telah diperoleh oleh perusahaan selama ini;
- c. menilai serta mengevaluasi pencapaian perusahaan dengan standart-standart yang telah ditetapkan oleh perusahaan; dan
- d. perusahaan dapat melakukan perbaikan terhadap standart keberhasilan perusahaan yang telah ditetapkan, jikalau di dapati adanya terjadinya penyimpangan.

3. Manajemen

Manajemen merupakan sekumpulan orang yang berkerja bersama-sama disuatu perusahaan ataupun organisasi untuk mencapai tujuan dari perusahaan atau organisasi itu sendiri. Manajemen dapat diartikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian terhadap sumber daya untuk mencapai tujuan.

Secara garis besar hierarki manajemen dibagi menjadi tiga level, yaitu:

- a. manajemen atas (*top management*);
- b. manajemen tengah (*middle management*); dan
- c. manajemen level bawah (*lower level management*).

Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen merupakan serangkaian kegiatan dan aktivitas yang tersistematis yang dirancang untuk memengaruhi sumber daya manusia untuk dapat memperoleh tujuan dari perusahaan.

Robert N. Anthony (2008) mendefenisikan pengendalian manajemen merupakan proses dengan mana para manajemen memengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi.

Merancang suatu sistem pengendalian suatu manajemen harus mempertimbangkan banyak hal, seperti keseimbangan tujuan perusahaan antara tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang, pemberdayaan sumber daya manusia, pengukuran kinerja perusahaan, perilaku, penyampaian informasi yang baik, dan sebagainya.

Peranan utama sistem pengendalian manajemen adalah untuk memastikan pelaksanaan strategi yang telah dipilih berjalan dengan baik, di mana formulasi strategi memfokuskan pada masa jangka panjang. Penerapan sistem pengendalian manajemen dalam sebuah perusahaan sangatlah penting karena sistem ini, memengaruhi perilaku manusia. Bagi perusahaan untuk

mengembangkan sistem pengendalian manajemen yang efektif, harus mempunyai kebijakan yang jelas dan program yang realistis tergantung pada tujuan yang dikomunikasikan secara jelas dan tidak meragukan.

Pengendalian manajemen ini terdiri dari beberapa kegiatan:

1. merumuskan hal-hal apa saja yang harus dilakukan oleh perusahaan atau organisasi;
2. mengoordinasikan kegiatan-kegiatan dari beberapa bagian perusahaan atau organisasi;
3. mengomunikasikan informasi yang diperoleh;
4. mengevaluasi informasi;
5. memutuskan tindakan apa yang harus diambil jika ada; dan
6. memengaruhi serta mengarahkan sumber daya perusahaan agar loyal terhadap perusahaan.

Tujuan Sistem Pengendalian Manajemen

Terdapat beberapa tujuan yang bisa dicapai dengan sistem pengendalian manajemen adalah sebagai berikut:

1. memastikan proses kerja dilaksanakan menurut ketentuan dan rencana, di mana perusahaan dapat menilai serta mengetahui keberlangsungan kegiatan-kegiatan perusahaan sesuai apa tidak dengan apa yang telah dirancang;
2. melakukan perbaikan bilamana terjadi penyimpangan, perusahaan dapat melakukan pembaharuan terhadap kinerja perusahaannya, apabila terjadi kesalahan yang dapat memengaruhi perusahaan;
3. memastikan tujuan yang dicapai sesuai perencanaan, perusahaan dapat menilai serta memperoleh kepastian apakah kegiatan tersebut dapat mencapai tujuan yang direncanakan apa tidak;
4. memastikan keamanan harta organisasi;

5. memeriksa kebenaran dan ketelitian atas keabsahan data akuntansi;
6. meningkatkan efisiensi operasional;
7. meningkatkan daya akuntabilitas; dan
8. memberikan rangsangan rasa patuh terhadap pelaksanaan kebijakan, perencanaan, prosedur, aturan, serta ketentuan yang ditetapkan.

Asas-Asas dari Fungsi Pengendalian

1. Asas tercapainya tujuan (*principle of assurance of objective*).

Maksudnya adalah pengendalian harus tertuju ke arah tercapainya tujuan dengan melaksanakan perbaikan untuk menghindari suatu penyimpangan-penyimpangan dari perencanaan.

2. Asas efisiensi pengendalian (*principle of efficiency of control*).

Artinya, pengendalian itu efisien atau bersifat mudah, bila dapat menghindari penyimpangan dari suatu rencana, sehingga tidak menimbulkan hal lain yang di luar dugaan.

3. Asas tanggung jawab pengendalian (*principle of control responsibility*).

Artinya, pengendalian hanya dapat dilaksanakan jika seorang manajer dapat bertanggung jawab terhadap pelaksanaan rencana.

4. Asas pengendalian terhadap masa depan organisasi (*principle of future control*).

Artinya, pengendalian yang efektif harus tertuju ke arah pencegahan penyimpangan-penyimpangan yang bakal terjadi, baik sekarang maupun yang akan datang.

5. Asas pengendalian langsung (*principle of direct control*).

Artinya, teknik *control* yang paling efektif ialah mengusahakan adanya seorang manajer bawahan yang berkualitas baik. Pengendalian ini, dilakukan oleh seorang manajer, atas dasar bahwa manusia itu sering berbuat khilaf/salah.

6. Asas refleksi rencana (*principle of reflection plans*).

Artinya, perusahaan harus tersusun dengan baik sesuai dengan karakternya.

7. Asas penyesuaian dengan organisasi (*principle of organization suitability*).

Artinya, pengendalian harus di lakukan dengan struktur organisasi. Manajer dengan bawahannya merupakan sarana untuk melaksanakan rencana. Pengendalian yang mudah disesuaikan besarnya oleh kekuasaan manajer, sehingga mencerminkan struktur organisasi.

8. Asas pengendalian individual (*principle of individual control*).

Teknik pengendalian harus sesuai dengan kebutuhan dari seorang manajer. Teknik pengendalian ditunjukkan kepada kebutuhan kebutuhan akan informasi di setiap manajer.

Batasan-Batasan Pengendalian Manajemen

1. Kegiatan Pengendalian Manajemen

- a. Merencanakan

Merencanakan berarti menentukan hal-hal yang mau dilaksanakan agar dapat mencapai tujuan dengan baik. Perencanaan atau merencanakan merupakan salah satu fungsi dari manajemen yang paling penting, di mana di dalamnya terdapat aktivitas mendefinisikan tujuan organisasi yaitu untuk membuat atau melakukan strategi, serta mengembangkan rencana kerja organisasi.

- b. Mengoordinasikan
Mengoordinasikan yaitu mengarahkan upaya pemupukan kesadaran akan tanggung jawab bersama dalam sebuah organisasi agar mencapai tujuan dengan baik.
 - c. Mengomunikasikan
Menyampaikan hasil pengamatan yang berhasil dikumpulkan atau menyampaikan hasil dari tujuan sebuah organisasi.
 - d. Mengevaluasi
Suatu proses identifikasi untuk mengukur/menilai apakah suatu kegiatan atau program yang akan dilaksanakan sesuai dengan perencanaan atau tujuan yang ingin dicapai.
 - e. Memutuskan tindakan apa yang harus diambil jika terjadi kesalahan.
 - f. Memengaruhi orang-orang untuk mengubah sifat ataupun perilaku mereka.
2. Keselarasan Tujuan
- Keselarasan tujuan merupakan tujuan anggota organisasi yang konsisten dengan tujuan organisasi yang telah dibuat. Bagaimana memengaruhi suatu individu di dalam organisasi untuk bertindak tegas demi pencapaian pribadi mereka, sehingga juga membantu pencapaian organisasi dengan baik.
3. Perangkat Penerapan Strategi
- Sistem pengendalian manajemen sangat membantu seorang manajer untuk menjalankan suatu organisasi ke arah tujuan atau strategi yang telah ditentukan.

Komponen Sistem Pengendalian Manajemen

Dasar dari proses sistem pengendalian manajemen adalah berupaya mengendalikan serta mengarahkan kegiatan sumber daya menuju sasaran, sehingga mencapai tujuan. Maka dari itu, sistem pengendalian manajemen sedikitnya memiliki empat komponen yaitu:

1. pelacak (*detektor*) atau sensor, yaitu alat pengamatan yang mendeteksi atau mengamati dan mengukur atau menggambarkan kegiatan yang perlu dikendalikan;
2. penilai (*assessor*), yaitu alat untuk menilai hasil dari suatu kegiatan, biasanya dikaitkan dengan standar, dan mengidentifikasi kegiatan yang tidak dapat dikuasai;
3. *effector*, yaitu alat untuk memodifikasi perilaku untuk mengubah prestasi bila diperlukan; dan
4. jaringan komunikasi, yaitu alat untuk menyebarluaskan informasi.

Proses Sistem Pengendalian Manajemen

Dalam sistem pengendalian manajemen, terdiri atas struktur dan proses. Sebelumnya, penulis telah menguraikan elemen utama struktur dari sistem pengendalian manajemen, yakni berbagai jenis pusat pertanggung jawaban dan teknik yang sesuai untuk perencanaan dan pengendalian prestasi pada setiap pusat pertanggung jawaban. Maka dari itu, penulis akan menguraikan proses dalam sistem pengendalian manajemen, yang terdiri atas empat tahap, yaitu:

1. Pemograman

Pemograman adalah di mana suatu proses yang dirancang oleh perusahaan untuk memutuskan apa dan bagaimana kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan kedepannya untuk dapat melaksanakan strategi perusahaan.

2. Penganggaran

Penganggaran adalah alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek (satu tahun) yang efektif dalam organisasi. Anggaran yang telah disusun harus dapat menunjukkan rincian dari pendapatan dan beban untuk tiap pusat pertanggung jawaban dan untuk organisasi secara keseluruhan.

3. Operasi dan Pengukuran

Operasi dan pengukuran yaitu proses menjalankan program dan anggaran serta membandingkan antara data sesungguhnya dengan anggaran.

4. Pelaporan dan Analisis

Pelaporan dan Analisis, di mana pada tahap ini dilakukan proses pembuatan laporan anggaran kemudian laporan tersebut dianalisis dengan merinci varians serta faktor penyebabnya.

Karakteristik Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen meliputi baik tindakan untuk menuntun dan memotivasi usaha pencapaian tujuan maupun tindakan untuk mendeteksi dan memperbaiki pelaksanaan yang tidak efektif dan tidak efisien. Maka dari itu, sistem pengendalian manajemen mempunyai karakteristik sebagai berikut.

1. Sistem-sistem pengendalian yang bisa diharapkan mendukung tujuan organisasi dan yang efektif mempunyai karakteristik tertentu yang sama dalam sebuah organisasi. Arti penting dari karakteristik itu akan membuat perbedaan menurut keadaan masing-masingnya, tetapi sebagian besar sistem pengendalian diperkuat oleh kehadirannya dalam menjalankan organisasi.
2. Akurat, informasi tentang hasil prestasi harus akurat.
3. Tepat waktu.
4. Informasi harus dikumpulkan, ditujukan dan akan diperiksa kembali jika akan diambil tindakan yang lebih tepat pada waktu yang tepat pula untuk menghasilkan perbaikan dalam organisasi.
5. Objektif dan Komprehensif, informasi dalam sistem pengendalian harus dapat dipahami dan dianggap objektif oleh individu yang menggunakannya.

6. Dipusatkan pada tempat-tempat pengendalian strategis, sehingga dapat mencapai tujuan. Sebuah Sistem Pengendalian sebaiknya dipusatkan pada bidang-bidang yang paling banyak akan terjadi penyimpangan dari standar atau yang akan menimbulkan kerugian yang paling besar.
7. Dari segi ekonomi yang nyata, biaya untuk mengimpletasi sistem pengendaliannya sebaiknya lebih sedikit atau maksimal sama dengan keuntungan yang diperoleh dari sistem itu supaya dapat memperoleh keuntungan ataupun membuat biayanya semakin sedikit.
8. Realistis dari segi organisasi.
9. Dikoordinasikan dengan arus pekerjaan organisasi.
10. Bebas. Sistem pengendalian harus mengandung sifat bebas, sehingga organisasi tersebut dapat segera bertindak untuk mengatasi perubahan-perubahan yang dapat merugikan organisasi itu atau memanfaatkan peluang-peluang baru untuk bisa mencapai tujuan organisasi sebelumnya.
11. Perseptif dan Operasional. Sistem pengendalian yang efektif dapat mengamati atau memeriksa, setelah terjadi suatu penyimpangan dari standar, sehingga akan memerlukan tindakan perbaikan yang harus diambil.
12. Diterima oleh para anggota organisasi. Pengendalian harus berhubungan dengan tujuan yang mengandung arti dan bisa diterima oleh nalar, sehingga para anggota organisasi setuju dalam hal itu.

Proses Sistem Pengendalian Manajemen

Dalam sistem pengendalian manajemen terdiri atas struktur dan proses, maka dapat diuraikan proses dalam sistem pengendalian manajemen, yang terdiri atas empat tahap.

1. Penyusunan Program

Penyusunan program merupakan proses pengambilan keputusan mengenai program-program yang akan dilaksanakan oleh perusahaan. Program merupakan kegiatan pokok yang akan dilaksanakan oleh perusahaan untuk melaksanakan strategi yang telah ditetapkan dalam perencanaan strategik. Perusahaan merancang berbagai program seperti peningkatan kualitas karyawan, program meningkatkan laba, program penetrasi pasar, dan program penemuan produk baru yang dapat dipasarkan.

2. Penyusunan Anggaran

Anggaran suatu perencanaan dalam bentuk satuan uang yang memiliki jangka waktu pendek (satu tahun). Penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran tiap manajer dalam melaksanakan program atau bagian dari program. Dalam tahap ini, anggaran dilaksanakan oleh manajer pusat pertanggungjawaban, dan akuntansi bertugas mencatat masukan yang sesungguhnya dikonsumsi dan pendapatan yang sesungguhnya diperoleh oleh pusat pertanggungjawaban.

3. Pelaksanaan dan Pengukuran

Dalam tahap ini, anggaran dilaksanakan oleh manajer pusat pertanggungjawaban, dan akuntansi bertugas mencatat masukan yang sesungguhnya dikonsumsi dan pendapatan yang sesungguhnya diperoleh oleh pusat pertanggungjawaban. Akuntansi menggolongkan data akuntansi menurut program untuk mengukur efektifitas pelaksanaan program dan menurut pusat pertanggungjawaban untuk mengukur prestasi manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan.

4. Pelaporan dan Analisis

Dalam tahap ini, data akuntansi yang sudah terkumpul menurut program dan menurut pusat pertanggungjawaban tersebut disajikan dalam

laporan keuangan. Dalam laporan keuangan tersebut tidak hanya disajikan informasi akuntansi saja, namun meliputi pula informasi nonakuntansi. Laporan tersebut, dimaksudkan untuk memberitahu para manajer mengenai apa yang sedang berlangsung dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpin mereka dan untuk membantu menjamin koordinasi kegiatan antara pusat pertanggungjawaban.

Laporan juga digunakan sebagai dasar pengendalian data. Pada dasarnya, laporan untuk pengendalian berisi analisis terhadap penyimpangan pelaksanaan dari anggarannya dan penjelasan mengenai penyimpangan tersebut.

Berdasarkan laporan yang berisi analisis penyimpangan tersebut, manajer pusat pertanggungjawaban dapat merumuskan tindakan perbaikan, yang dapat berupa perbaikan pelaksanaan, perbaikan anggaran, perbaikan program atau perumusan kembali strategi pencapaian tujuan perusahaan.

Dimensi Sistem Pengendalian Manajemen

Dimensi sistem pengendalian manajemen menurut Che Zuriana, Muhammad Jamil, dan Rapiah Mohamed (2013).

1. Sistem *Beliefs* (Sistem Kepercayaan)

Sistem ini digunakan untuk menginspirasi dan mengarahkan karyawan untuk menemukan kesempatan-kesempatan yang ada, mengarahkan karyawan untuk mencari ide-ide baru, memberikan nilai-nilai dasar organisasi, serta memberikan tujuan dan arah organisasi. Oleh karena itu, sistem pengendalian ini bertujuan untuk memotivasi individu supaya individu tersebut berperilaku sesuai yang tujuan organisasi.

2. Sistem *Boundary* (Sistem Batas)

System ini merupakan daerah yang membatasi antara suatu sistem dengan sistem yang lainnya atau dengan lingkungan luarnya. Kepatuhan pada kebijakan,

rencana, prosedur, peraturan dan ketentuan yang berlaku dapat dicapai melalui sistem pengendalian manajemen.

3. Sistem Pengendalian Diagnostik

Sistem pengendalian manajemen yang baik adalah adanya system pengendalian diagnostik yang baik. Artinya, sistem pengendalian diagnostik dilakukan dengan baik akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara signifikan.

4. Sistem Pengendalian Interaktif

Sistem kontrol interaktif merupakan sistem informasi formal yang digunakan para manajer untuk melibatkan diri secara terus menerus dan personal dalam keputusan bawahan. Sistem ini umumnya mudah untuk dipahami. Melalui sistem ini, para manajer senior berpartisipasi dalam keputusan bawahan dan memfokuskan perhatian organisasional serta belajar tentang masalah-masalah strategi utama.

Daftar Pustaka

- Chandra Riny. 2017. Pengaruh Beban Kerja dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Mega Auto Central Finance Cabang di Langsa. *Jurnal Samudra Ekonomi dan Bisnis*, 8(1).
- Hartini, H., Ramaditya, M., Irwansyah, R., Putri, D. E., Ramadhani, I., Wijiharta, W., ... & Farida, N. (2021). *Perilaku Organisasi*.
- Robert N. Anthony, & Vijay, Govindarajan. (2011). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jilid Pertama. Jakarta: Salemba Empat.
- Murhaban, & Adnan. (2020). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Aceh: Sefa Bumi Persada.

Profil Penulis



Yosie Gabriela Panjaitan S.Ak.

Lahir di Kota Medan, Pada tanggal 31 Desember 1999, Putri dar Bapak Drs. Maludin Panjaitan, S.E., M.Si, dan Ibu Dra. Fuji L Tirigan. MM, serta memilik 3 (tiga) orang saudara yakni Yosua panjaitan, S.Ak dan Yosephine Panjaitan. Menamatkan TK dari Kalam Kudus 1 Medan pada

Tahun 2005, SD dari Methodist 1 Medan pada Tahun 2011, SMP dari Methodist 1 Medan pada Tahun 2014, SMA Negeri 4 Medan pada Tahun 2017, serta melanjutkan Pendidikan Strata-1 dari Universitas Methodist Indonesia, Medan dan menyelesaikannya pada tahun 2021, Pada bulan November 2021 penulis melanjutkan studi lanjut S-2 pada Program Magister Ilmu Manajemen di Universitas Methodist Indonesia, Medan dan sekarang dalam proses penyelesaian studi lanjut S-2. Setelah penulis menjalani studi lanjut S-2 Ilmu Manajemen, penulis mulai tertarik serta mendalami Ilmu Manajemen khususnya pada Manajemen Pemasaran, sehingga penulis mulai membuat sebuah tulisan yang diharapkan bahwa tulisan ini dapat memberikan kontribusi yang baik bagi para pembacanya.

E-mail Penulis: Yosiegabriela@gmail.com

KINERJA ORGANISASI DAN PELAYANAN PUBLIK

Aditya Wardhana, S.E., M.Si., M.M.
Universitas Telkom

Pengertian Kinerja Organisasi dan Pelayanan Publik

Kinerja organisasi dan pelayanan publik merujuk pada kemampuan suatu organisasi publik dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan, seperti memberikan layanan publik yang berkualitas, meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional, serta memenuhi kebutuhan masyarakat dengan baik (Wardhana, Aditya, et al, 2022).

Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja Organisasi dan Pelayanan Publik

Beberapa faktor yang dapat memengaruhi kinerja organisasi dan pelayanan publik antara lain (Wardhana, Aditya, et al, 2022; Supriyanto, Sulisty, and Widodo, 2021; Ardi, Sunaryo, and Asmara, 2020; Faisal, Suhendra, and Rizky, 2020; Harahap, Siregar, and Pohan, 2020; Kim, and Kim, 2020; Nurdin, and Muis, 2020; Nuryaman, and Trinugroho, 2020; Kurniawan, Utomo, and Laksito, 2019; Lee, Park, and Park, 2019; Röling, and Van der Voet, 2019; Sujarwoto, and Tampubolon, 2019; Akintoye, and Adeyemi, 2018; Ali, Mohd, and Abdullah, 2018; Musa, and Yusuf, 2018; Sánchez-García, Martínez-Fuentes, and García-Sánchez, 2018).

1. Kualitas kepemimpinan dapat memengaruhi kinerja organisasi publik. Kepemimpinan yang baik dan visioner dapat memberikan arahan, motivasi dan

inspirasi bagi karyawan untuk bekerja lebih baik, memperkuat kepercayaan karyawan terhadap organisasi publik, membentuk budaya kerja yang positif, dan meningkatkan kinerja organisasi.

2. Sumber daya manusia yang berkualitas. Organisasi publik yang memiliki karyawan yang kompeten, terampil, dan berpengalaman dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional, serta memberikan layanan publik yang lebih baik.
3. Sistem manajemen yang baik. Organisasi publik yang memiliki sistem manajemen yang baik dan transparan dapat membantu menghindari korupsi, kolusi, dan nepotisme, serta meningkatkan akuntabilitas dan kredibilitas organisasi di mata masyarakat.
4. Penggunaan teknologi informasi yang tepat dapat membantu meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional, meningkatkan aksesibilitas layanan publik, serta membantu organisasi publik dalam mengumpulkan dan menganalisis data.
5. Ketersediaan anggaran dapat memengaruhi kinerja organisasi publik. Anggaran yang cukup dan memadai dapat meningkatkan kualitas layanan publik dan meningkatkan kepuasan masyarakat terhadap kinerja organisasi publik.
6. Regulasi dan kebijakan yang jelas dan tepat dapat meningkatkan efektivitas organisasi publik dalam menjalankan tugasnya.
7. Lingkungan politik yang stabil dapat memengaruhi kinerja organisasi publik. Lingkungan politik yang kondusif dapat memberikan dukungan dan memperkuat kinerja organisasi publik.
8. Kepuasan karyawan dapat memengaruhi kinerja organisasi publik. Karyawan yang merasa puas dengan kondisi kerja mereka cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi dan bekerja lebih produktif.

9. Tekanan dan Partisipasi Masyarakat. Tekanan dari masyarakat juga dapat memengaruhi kinerja organisasi publik. Ketika masyarakat menuntut kualitas layanan publik yang lebih baik, organisasi publik akan berusaha meningkatkan kinerjanya. Partisipasi masyarakat dalam proses pengambilan keputusan dapat memengaruhi kinerja organisasi publik untuk memahami kebutuhan dan harapan masyarakat dan memberikan layanan publik yang lebih baik.
10. Infrastruktur. Infrastruktur yang memadai dapat memengaruhi kinerja organisasi publik. Infrastruktur yang baik dan memadai dapat membantu organisasi publik untuk memberikan layanan publik yang berkualitas dan efisien.
11. Budaya organisasi yang kuat dan positif dapat memengaruhi kinerja organisasi publik. Budaya organisasi yang positif dapat membantu karyawan untuk bekerja dengan lebih produktif, motivasi yang tinggi, dan merasa terlibat dalam organisasi.
12. Rencana strategis yang jelas dan terukur dapat memengaruhi kinerja organisasi publik. Rencana strategis yang baik dapat membantu organisasi publik untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dengan lebih efektif dan efisien.
13. Pemberian insentif yang diberikan kepada karyawan dapat memengaruhi kinerja organisasi publik. Insentif yang baik dapat memberikan motivasi kepada karyawan untuk bekerja dengan lebih produktif dan efisien.
14. Ketersediaan sumber daya manusia yang berkualitas dapat memengaruhi kinerja organisasi publik. Sumber daya manusia yang berkualitas dapat membantu organisasi publik untuk memberikan layanan publik yang lebih baik.
15. Keterbukaan informasi dapat memengaruhi kinerja organisasi publik. Keterbukaan informasi dapat membantu meningkatkan akuntabilitas organisasi publik dan memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap organisasi publik.

16. Stabilitas organisasi dapat memengaruhi kinerja organisasi publik. Organisasi yang stabil cenderung memiliki karyawan yang lebih puas dan memiliki kepercayaan yang lebih besar terhadap organisasi publik.
17. Kualitas layanan yang diberikan oleh organisasi publik dapat memengaruhi kinerja organisasi publik. Kualitas layanan yang baik dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat dan membantu organisasi publik untuk mencapai tujuan-tujuannya.

Strategi Peningkatan Kinerja Organisasi dan Pelayanan Publik

Untuk meningkatkan kinerja organisasi publik, beberapa strategi yang dapat dilakukan antara lain (Wardhana, Aditya et al., 2022)

1. mengoptimalkan penggunaan anggaran. Organisasi publik dapat mengoptimalkan penggunaan anggarannya dengan mengelola dan memprioritaskan anggaran secara efisien dan efektif;
2. meningkatkan penggunaan teknologi informasi yang tepat dan *up to date* untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional, mengelola informasi dengan lebih baik, mempercepat proses pelayanan, meminimalkan kesalahan serta meningkatkan aksesibilitas dan kualitas layanan publik. Beberapa teknologi digital yang dapat digunakan antara lain sistem informasi manajemen, aplikasi *mobile*, *chatbot*, dan teknologi *blockchain*;
3. menerapkan prinsip *Good Governance* atau tata kelola yang baik dapat membantu meningkatkan kinerja organisasi publik dan pelayanan publik yang mencakup partisipasi masyarakat, transparansi, akuntabilitas, penghindaran korupsi, efektivitas dan efisiensi;

4. meningkatkan partisipasi masyarakat dalam proses pengambilan keputusan, pelaksanaan program dan proyek, serta dalam proses penilaian kinerja organisasi publik;
5. mengembangkan kemitraan dan jaringan dengan pihak lain, seperti swasta, masyarakat, dan organisasi lainnya guna memperluas jangkauan pelayanannya dan meningkatkan kinerjanya. Memperkuat kolaborasi antar instansi dapat membantu organisasi publik dalam memberikan layanan publik yang lebih terintegrasi dan efektif. Mengembangkan kerja sama dengan sektor swasta yang memiliki keahlian dan pengalaman dalam bidang yang relevan dengan pelayanan publik yang diberikan guna meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerjanya dalam memberikan pelayanan publik yang berkualitas;
6. mengukur kinerja organisasi secara berkala dapat membantu organisasi publik dalam mengevaluasi kinerjanya, menentukan langkah perbaikan yang perlu dilakukan, dan memantau sejauh mana pencapaian target yang telah ditetapkan;
7. meningkatkan kualitas sumber daya manusia merupakan kunci utama dalam meningkatkan kinerja organisasi publik dan pelayanan publik yang berkualitas melalui pelatihan dan pengembangan, dan rekrutmen yang selektif;
8. melakukan inovasi dan pengembangan layanan publik dapat membantu organisasi publik dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi layanan publik yang diberikan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat berupa pengembangan produk atau layanan baru, peningkatan kualitas layanan yang ada, atau peningkatan pengalaman pengguna;
9. menyederhanakan prosedur dapat membantu meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi publik dalam memberikan layanan publik yang berkualitas guna mempercepat proses pelayanan dan mengurangi birokrasi yang berlebihan;

10. meningkatkan kualitas data dan informasi untuk mendukung proses pengambilan keputusan yang lebih baik dan akurat guna meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerjanya dalam memberikan pelayanan publik yang berkualitas melalui penggunaan data dan analisis untuk membantu dalam pengambilan keputusan yang lebih baik, memahami kebutuhan dan harapan masyarakat, serta mengevaluasi kinerjanya secara lebih efektif;
11. membangun citra publik yang baik membantu meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap kinerja organisasi publik dan pelayanan publik yang diberikan seperti melalui pemberitaan media, program-program CSR, atau dengan meningkatkan transparansi dan akuntabilitas;
12. menerapkan konsep *lean management* dalam mengidentifikasi proses kerja yang tidak efisien dan tidak efektif, kemudian melakukan perbaikan untuk meningkatkan kinerjanya; dan
13. meningkatkan komunikasi internal dan eksternal. Organisasi publik dapat meningkatkan komunikasi internal melalui pertemuan rutin, alat komunikasi *online*, dan *workshop*. Organisasi publik dapat meningkatkan komunikasi eksternal seperti masyarakat tentang program dan kebijakan yang dilaksanakan guna memperkuat kepercayaan masyarakat dan memberikan pemahaman yang lebih baik tentang peran dan tanggung jawab organisasi publik.

Pengukuran Kinerja Organisasi dan Pelayanan Publik

Pengukuran kinerja organisasi dan pelayanan publik yang efektif dan teratur dapat membantu organisasi publik untuk meningkatkan kinerjanya, memberikan pelayanan publik yang lebih baik kepada masyarakat, mengevaluasi keberhasilan implementasi strategi, dan mencapai tujuan organisasi publik. Berikut beberapa metode pengukuran kinerja organisasi dan pelayanan publik (Wardhana, Aditya, et al, 2022; Kusuma, Kurnia, and Rahman, 2020;

Osei-Kojo, and Amankwah-Amoah, 2020; Sultana, Akhtar, and Latif, 2019; Smith, Banaszak-Holl, and Japuntich, 2019; Barata, Djazuli, and Pramudya, 2019; Helmi, Purwanto, and Susilo, 2018; Ramli, Ismail, dan Mohamed, 2018; Kurniawan, dan Sembiring, 2018; Mahfudz, Setiawan, and Zubaedi, 2017; Lee, Jung, and Kim, 2017; Moon, 2016; Christensen, Læg Reid, and Roness, 2015).

1. *Balanced Scorecard* (BSC) adalah salah satu metode pengukuran kinerja yang populer yang memandang organisasi publik dari empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam konteks pelayanan publik, perspektif pelanggan penting untuk diukur untuk mengevaluasi kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik. BSC dapat membantu organisasi publik untuk mengukur kinerjanya secara holistik dan seimbang, serta memastikan bahwa strategi organisasi publik terintegrasi dengan tujuan dan sasaran jangka panjang.
2. *Key Performance Indicators* (KPIs). KPIs atau indikator kinerja kunci merupakan metode pengukuran kinerja yang spesifik dan terukur yang digunakan untuk mengukur pencapaian tujuan organisasi publik. KPI dapat digunakan untuk mengukur kinerja organisasi publik dalam berbagai aspek, seperti produktivitas, efisiensi, efektivitas, kepatuhan, kualitas layanan publik, dan dampak pelayanan publik pada masyarakat.
3. *Community Satisfaction Survey*. Survei ini dilakukan untuk mengukur kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik yang diberikan oleh organisasi publik yang dilakukan secara *online* atau melalui kuesioner yang dikirimkan kepada masyarakat untuk melakukan perbaikan dan peningkatan pelayanan publik yang lebih baik.
4. SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*) *Analysis* membantu organisasi publik dalam mengevaluasi kekuatan dan kelemahan internal, serta peluang dan ancaman eksternal. Dengan melakukan

analisis ini, organisasi publik dapat mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki atau ditingkatkan dalam rangka meningkatkan kinerjanya dan memberikan pelayanan publik yang lebih baik.

5. *Program Evaluation* dilakukan untuk mengevaluasi keberhasilan program atau kebijakan yang dilaksanakan oleh organisasi publik guna memberikan wawasan tentang keefektifan program dan memberikan masukan untuk perbaikan program di masa depan.
6. *Benchmarking Analysis* digunakan untuk membandingkan kinerja organisasi publik dengan organisasi publik lainnya atau dengan standar industri guna mengetahui kekuatan dan kelemahan mereka dalam konteks industri dan dapat meningkatkan kinerjanya dengan mengadopsi praktik terbaik dari organisasi lain.
7. *Return on Investment (ROI) Analysis* digunakan untuk mengukur efektivitas program atau proyek yang dilakukan oleh organisasi publik. ROI menghitung rasio antara keuntungan yang dihasilkan dari program atau proyek terhadap biaya yang dikeluarkan untuk melaksanakan program atau proyek tersebut.
8. *Cost-Benefit Analysis* digunakan untuk mengevaluasi manfaat dan biaya dari program atau kebijakan yang dilaksanakan oleh organisasi publik yang terkait dengan program atau kebijakan dengan menghitung dan membandingkan apakah program atau kebijakan tersebut efektif dan efisien.
9. *Return on Quality (ROQ) Analysis* mengukur keuntungan atau manfaat yang dihasilkan dari pelayanan publik yang berkualitas tinggi. ROQ menghitung rasio antara manfaat yang dihasilkan dari pelayanan publik yang berkualitas tinggi terhadap biaya yang dikeluarkan.
10. *Customer Satisfaction Index (CSI)* digunakan untuk mengukur kepuasan pelanggan terhadap layanan publik yang diberikan oleh organisasi publik guna

mengevaluasi dan meningkatkan kualitas pelayanan publik yang mereka berikan kepada masyarakat.

11. *Service Quality Index* (SQI) adalah metode pengukuran kinerja yang digunakan untuk mengevaluasi kualitas pelayanan publik yang diberikan oleh organisasi publik dengan lima dimensi kualitas pelayanan publik, yaitu keandalan, daya tanggap, jaminan, empati, dan penampilan fisik.
12. *Social Return on Investment* (SROI) digunakan untuk mengukur dampak sosial dan lingkungan dari program atau proyek yang dilakukan oleh organisasi publik. SROI menghitung rasio antara manfaat sosial dan lingkungan yang dihasilkan oleh program atau proyek terhadap biaya yang dikeluarkan untuk melaksanakan program atau proyek tersebut.
13. *Net Promoter Score* (NPS) digunakan untuk mengukur tingkat loyalitas pelanggan terhadap organisasi publik. NPS mengukur seberapa banyak pelanggan yang akan merekomendasikan layanan publik yang diberikan oleh organisasi publik kepada orang lain.
14. *Comparative Performance Measurement* (CPM) digunakan untuk membandingkan kinerja organisasi publik dengan organisasi publik lain yang memiliki karakteristik dan kondisi yang serupa guna mengetahui sejauh mana kinerjanya dibandingkan dengan organisasi publik lain, sehingga dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.
15. *Economic Value Added* (EVA) adalah metode pengukuran kinerja keuangan yang mengukur seberapa banyak nilai yang ditambahkan oleh organisasi publik dalam menghasilkan keuntungan guna mengidentifikasi proyek atau program yang tidak menghasilkan nilai tambah dan mengalokasikan sumber daya ke proyek atau program yang lebih menguntungkan.

16. *Six Sigma* adalah metode pengukuran kinerja yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik dan efisiensi operasional organisasi publik. *Six Sigma* menggunakan pendekatan statistik dan analisis data untuk mengidentifikasi dan memecahkan masalah yang menghambat kinerja organisasi publik.
17. *Program Evaluation and Review Technique* (PERT) digunakan untuk mengukur kinerja proyek yang dilakukan oleh organisasi publik. PERT menggunakan jadwal proyek yang terperinci dan analisis risiko untuk mengidentifikasi masalah dan kelemahan yang dapat memengaruhi kinerja proyek guna memastikan bahwa proyek mereka berjalan sesuai dengan jadwal dan anggaran yang telah ditetapkan.
18. *Service Quality Measurement* (SQM) digunakan untuk mengukur kualitas pelayanan publik yang diberikan oleh organisasi publik. SQM mencakup aspek-aspek seperti kesesuaian, keandalan, responsif, keamanan, dan empati dalam memberikan pelayanan publik.
19. *Quality Function Deployment* (QFD) adalah metode pengukuran kinerja yang digunakan untuk mengukur kebutuhan dan keinginan pelanggan, serta memastikan bahwa pelayanan publik yang diberikan oleh organisasi publik sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan.
20. *Customer Relationship Management* (CRM) adalah strategi pengelolaan hubungan dengan pelanggan yang digunakan untuk mengukur kepuasan pelanggan dan meningkatkan kinerja organisasi publik. CRM mencakup analisis data pelanggan, pengelolaan komunikasi dengan pelanggan, dan pengelolaan pengalaman pelanggan.

Regulasi Tentang Kinerja Organisasi dan Pelayanan Publik

Regulasi Tentang Kinerja Organisasi dan Pelayanan Publik di Indonesia dapat diuraikan sebagai berikut (Wardhana, Aditya, et al, 2022):

1. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik.
2. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Undang-
3. Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah.
4. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
5. Peraturan Presiden No. 97 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pelayanan Publik.
6. Peraturan Presiden Nomor 8 Tahun 2018 tentang Pelaksanaan Pengelolaan Kinerja Pegawai Negeri Sipil.
7. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025.
8. Peraturan Presiden Nomor 3 Tahun 2017 tentang Kebijakan Reformasi Birokrasi dan Tata Kelola.
9. Peraturan Presiden Nomor 15 Tahun 2019 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2020-2024.
10. Peraturan Presiden Nomor 55 Tahun 2019 tentang Rencana Strategis Kementerian/Lembaga 2020-2024.
11. Peraturan Presiden Nomor 82 Tahun 2020 tentang Reformasi Birokrasi.
12. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 2 Tahun 2013 tentang Penilaian Kinerja Pelayanan Publik.
13. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 18 Tahun 2016 tentang Tata Cara Penilaian Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara.
14. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2016 tentang Pengelolaan Kinerja Pemerintah Pusat.

15. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2020 tentang Standar Pelayanan Minimal.
16. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang Indeks Kepuasan Masyarakat.
17. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 12 Tahun 2021 tentang Kebijakan Reformasi Birokrasi 2020-2024.
18. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 99 Tahun 2016 tentang Standar Pelayanan Minimal di Lingkungan Pemerintah Daerah.
19. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pedoman Penyusunan Standar Pelayanan Minimal.
20. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pelayanan Publik di Daerah.
21. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 76 Tahun 2019 tentang Pedoman Evaluasi Kinerja Pemerintah Daerah.
22. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 51/PMK.02/2014 tentang Tata Cara Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah.
23. Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 9 Tahun 2017 tentang Tata Cara Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.
24. Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 3 Tahun 2021 tentang Pedoman Penyusunan Renstra dan Renja Kementerian/Lembaga/Daerah Tahun 2021-2024.
25. Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2017 tentang Pedoman Penyusunan dan Pelaksanaan Rencana Aksi Reformasi Birokrasi.

Daftar Pustaka

- Akintoye, I. R., and Adeyemi, O. (2018). Public Service Innovation and Performance in Nigeria: An Assessment of Bureaucratic Quality. *Public Organization Review*, 18(3), 315-329.
- Ali, A. S., Mohd, T. A., and Abdullah, M. A. (2018). The Relationship Between Leadership Styles and Employees' Job Performance in Public Sector Organizations in Malaysia. *Journal of Public Administration and Governance*, 8(4), 172-188.
- Ardi, Z., Sunaryo, S., and Asmara, M. (2020). Analysis of the Effect of Bureaucratic Reform on the Performance of Public Services in Indonesia. *Journal of Public Administration and Governance*, 10(4), 330-339.
- Barata, A. S., Djazuli, S., and Pramudya, Y. B. (2019). The Analysis of Public Service Performance Using Multi-Dimensional Scaling (MDS) and Importance Performance Analysis (IPA) Method. *Journal of Public Administration and Governance*, 9(2), 54-64.
- Christensen, T., Lægreid, P., and Roness, P. G. (2015). Motivation, Collaboration, and Performance in Public Organizations. *Public Administration Review*, 75(5), 761-771.
- Faisal, M., Suhendra, E., and Rizky, Y. (2020). The Effect of Leadership, Work Motivation, and Organizational Culture on Employee Performance in the Public Sector. *Journal of Public Administration and Governance*, 10(2), 174-186.
- Harahap, S. S., Siregar, S., and Pohan, R. A. (2020). The Effect of Transformational Leadership, Work Environment, and Motivation on the Performance of Public Health Employees. *Journal of Public Administration and Governance*, 10(2), 261-274.

- Helmi, M. T., Purwanto, F., and Susilo, H. (2018). Measuring Government Performance Using Analytical Hierarchy Process (AHP) Method in Indonesia. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(3.30), 41-44.
- Kim, H., and Kim, Y. (2020). Factors Affecting Organizational Performance of Public Organizations: The Role of Organizational Culture, Leadership, and Innovation. *Journal of Public Affairs*, 20(2), e2089.
- Kurniawan, D., dan Sembiring, A. S. (2018). Measuring Performance of E-Government Services Using E-Government Service Quality Index (E-GovQual) in Indonesia. *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 13(7), 4818-4822.
- Kurniawan, H., Utomo, W. P., and Laksito, H. (2019). Implementation of Good Governance and Its Impact on The Performance of The Public Service Sector in Indonesia. *Public Organization Review*, 19(3), 303-318.
- Kusuma, A. P., Kurnia, S., and Rahman, T. (2020). Service Quality and Customer Satisfaction in Indonesian Public Sector: A Case Study of Tax Office. *Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(3), 223-231.
- Lee, J. H., Park, H. D., and Park, Y. K. (2019). Effect of Transformational Leadership on Organizational Performance and Innovation in Public Organizations: Mediating Role of Organizational Culture. *Sustainability*, 11(10), 2831.
- Lee, J. H., Jung, J. G., and Kim, J. (2017). Performance Measurement of Public Institutions Using Data Envelopment Analysis and the Balanced Scorecard. *Sustainability*, 9(9), 1-16.
- Mahfudz, M. I., Setiawan, H., and Zubaedi, M. I. (2017). Evaluating Public Services Quality in Higher Education Institutions using SERVQUAL and Importance Performance Analysis. *International Journal of Administration and Governance*, 3(2), 70-76.

- Moon, M. J. (2016). The Evolution of e-Government Among Municipalities: Rhetoric or Reality? *Public Administration Review*, 76(6), 966-979.
- Musa, R., and Yusuf, S. (2018). Determinants of Public Sector Performance in Nigeria: An Empirical Analysis. *Journal of Public Affairs*, 18(1), e1696.
- Nuridin, N., and Muis, Z. A. (2020). The Effect of Organizational Learning and Organizational Culture on Performance of Local Government in Indonesia. *Journal of Public Administration and Governance*, 10(3), 53-62.
- Nuryaman, S., and Trinugroho, I. (2020). Analyzing The Impact of Organizational Culture and Human Resource Development on The Performance of Indonesian Local Government. *Journal of Public Administration and Governance*, 10(2), 137-157.
- Osei-Kojo, A., and Amankwah-Amoah, J. (2020). Organizational Culture and Public Service Delivery: A Systematic Review and Future Research Agenda. *Public Management Review*, 22(3), 445-469.
- Ramli, H. R., Ismail, A. I., dan Mohamed, S. (2018). A Comparative Study of Performance Measurement Systems in the Public Sector. *Journal of Public Administration and Governance*, 8(2), 471-480.
- Röling, N., and Van der Voet, J. (2019). New Public Management and Public Service Motivation: Effects on Performance and The Moderating Role of Intrinsic Motivation. *Public Management Review*, 21(9), 1373-1393.
- Sánchez-García, J. I., Martínez-Fuentes, C., and García-Sánchez, I. M. (2018). The Effects of Service Quality on Perceived Value, Satisfaction, and Behavioral Intentions in Public Organizations: Evidence from Local Government. *Public Administration Review*, 78(6), 850-862.

- Smith, B., Banaszak-Holl, M. C., and Japuntich, S. L. (2019). Measuring Performance in Public Health: A Review of Methods and Metrics. *Public Administration Review*, 79(4), 523-532.
- Sujarwoto, S., and Tampubolon, G. (2019). The Role of Public Service Motivation and Job Satisfaction in Mediating the Effect of Leadership Style on Organizational Commitment and Job Performance. *Public Administration and Policy Review*, 7(2), 105-118.
- Sultana, S., Akhtar, N., and Latif, Z. (2019). Measuring Service Quality and Its Impact on Customer Satisfaction: Evidence from Public and Private Sector Universities in Pakistan. *Public Organization Review*, 19(2), 223-243.
- Supriyanto, D., Sulistyono, H., and Widodo, B. (2021). The Effect of Organizational Culture, Organizational Commitment and Competence on the Performance of Regional Government Apparatuses in Indonesia. *Journal of Public Administration and Governance*, 11(3), 81-94.
- Wardhana, Aditya, et al. (2022). *Pelayanan Publik Di Era Tatanan Normal Baru*. Bandung: Media Sains Indonesia.

Profil Penulis



Aditya Wardhana, S.E., M.Si., M.M.

Penulis merupakan dosen tetap Universitas Telkom. Penulis menyelesaikan studi Sarjana Ekonomi (SE) di Universitas Padjadjaran pada tahun 1997 sebagai wisudawan terbaik. Kemudian, menyelesaikan studi Magister Sains (M.Si.) di Universitas Padjadjaran tahun 2003 dan Magister Manajemen (M.M.) di Universitas Pasundan tahun 2012 sebagai wisudawan terbaik. Saat ini penulis sedang melanjutkan studi Doktor Ilmu Manajemen di prodi Manajemen Universitas Pasundan. Penulis memiliki kepakaran di bidang manajemen sumber daya manusia, manajemen pemasaran, dan manajemen strategik. Penulis memiliki pengalaman praktisi di Citibank dan di PT Perusahaan Gas Negara Tbk dan meraih predikat *the best employee* serta sebagai konsultan di beberapa BUMN seperti Surveyor Indonesia, Badan Klasifikasi Kapal Indonesia, Pertamina, BNI 46, PTPN VIII, Biofarma, Kementerian Koordinator Perekonomian RI dan Kementerian Perhubungan. Penulis juga aktif melakukan berbagai penelitian terindeks Scopus dan Sinta dan telah menulis lebih dari 250 buku dalam bidang bisnis. Penulis mendapatkan penghargaan sebagai dosen dengan kinerja penelitian terbaik tahun 2022 dari LLDIKTI Wilayah 4 Jawa Barat dan memiliki Sertifikasi Penulis Buku Non-Fiksi dari Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP) RI.

E-mail Penulis: adityawardhana@telkomuniversity.ac.id

MENGELOLA KONFLIK DALAM ORGANISASI

Dr. Ir. H. Apendi Arsyad, M.Si.
Universitas Djuanda Bogor

Pendahuluan

Salah satu gejala sosial dalam masyarakat modern, manusia atau orang-orang sebagai makhluk sosial, yang bercenderung mempunyai fitrah dan naluri hidup berkumpul antar sesama manusia (*zoon politicon*). Mereka berhimpun dan saling bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan bersama, yang kita kenal dengan istilah organisasi sosial.

Organisasi sosial itu memiliki tujuan yang bermacam ragam, tergantung jenis dan sifat organisasinya, seperti organisasi keagamaan bertujuan dakwah, organisasi kemasyarakatan bertujuan pelayanan kebutuhan sosial seperti pendidikan, kesehatan dll, organisasi politik bertujuan meraih kedudukan dan kekuasaan, organisasi industri-perdagangan (organisasi bisnis, *corporation*) bertujuan meraih keuntungan (*profitable*), dan lain-lain.

Berelson & Steiner (1964) ada empat ciri organisasi sosial, yaitu:

1. formalitas, manusia yang berhimpun pola berperilakunya terikat dengan berbagai ketentuan dan aturan sistem kelembagaan sosial, yang ditetapkan dalam Anggaran Dasar (AD) dan Anggaran Rumah Tangga (ART), dan atau peraturan petunjuk organisasi lainnya, yang pada umumnya diputuskan dalam rapat-rapat, musyarah daerah atau nasional organisasi;

2. hierarki, orang yang berhimpun dalam organisasi memiliki posisi atau status sosial yang berbeda, yang berbentuk struktur organisasi berdasarkan tinggi-rendah, bertingkat-tingkat (*esselonisasi*) sesuai dengan jabatannya dan tugas pokoknya (*mandatori*);
3. berukuran besar (*big size*), orang-orang yang berhimpun sebagai anggota organisasi sangat banyak, tersebar di berbagai lokasi yang berbeda dan berjauhan, sehingga cara berkomunikasi satu sama lain secara tidak langsung (*indirect communication*), dan bahkan tidak saling mengenal satu dengan lainnya (*impersonal*); dan
4. durasi, usia organisasi sangat lama waktunya dan bahkan tanpa batas, anggota silih berganti, namun keberadaan organisasinya tetap ada dan bertahan secara berkelanjutan, contoh organisasi kemasyarakatan seperti Muhammadiyah berdiri tahun 1912, Nahdatul Ulama (NU) berdiri tahun 1926, dan banyak lagi yang lain.

Dalam kehidupan berorganisasi yang besar, dengan menghimpun banyak orang sebagai anggotanya, pada umumnya akan terjadi dinamika sosial, di mana para anggota terjalin interaksi sosial dengan berbagai kepentingan, yang dilatarbelakangi berbagai macam faktor, dari unsur atau elemen sosial yang saling memengaruhi, yang disebut proses sosial.

Suryono (2003) mengemukakan bahwa dalam perspektif sosiologis, ada empat macam proses sosial yang terjadi dalam masyarakat, termasuk juga dalam kehidupan berorganisasi, yaitu: (a) kerja sama *social* (*social corporation*), (b) persaingan sosial (*social competition*), (c) pertentangan sosial (*social contravention*), dan (d) konflik sosial (*social conflict*).

Dalam sebuah organisasi, keberadaan sumber daya manusia merupakan asset (*human capital*) yang memberikan kontribusi melalui kemampuan dan keterampilan yang dimiliki untuk mencapai tujuan. Sebagai aset organisasi, SDM memiliki modal intelektual (*intellectual capital*) yang dapat menghasilkan ide-ide, kreativitas dan inovasi yang dimanfaatkan demi kemajuan organisasi.

Dalam berinteraksi berinteraksi dengan sesama anggota organisasi dan mengelola *stakeholder* eksternal diperlukan *social capital* untuk menghasilkan *output* bagi pengembangan organisasi dalam menghadapi persaingan dan perubahan (*organizational capital*).

Dalam tulisan ini, akan dibahas mengenai topik konflik sosial, yang dikaitkan kehidupan berorganisasi, di mana dalam kehidupan manusia, konflik tidak bisa dihindari akibat muncul berbagai macam kebutuhan, kepentingan dan aspirasi anggota organisasi, yang saling bertabrakan (*antagonistics*) atau tidak sejalan satu atau sekelompok yang lainnya. Agar konflik sosial itu tidak merugikan kehidupan bersama untuk mencapai tujuan bersama, maka konflik sosial seharusnya dikelola dengan baik (*good conflict management*), sebab jika konflik sosial dibiarkan berlangsung dan tidak dikelola dengan baik, maka akan berdampak negatif terhadap keberlanjutan kehidupan berorganisasi, seperti yang terjadi dalam organisasi bisnis, misalnya konflik antara karyawan dan atau karyawan dengan pimpinan (direksi) bisa menurunkan produktivitas kerja (Fahmi, 2015).

Namun, ada juga berpendapat lain, bahwa konflik sosial tidak selamanya merugikan, akan tetapi sebaliknya bisa juga berdampak positif, misalnya konflik gagasan, yang melahirkan sintesa dan antitesa, atau dialektika yang mengakibatkan berkembangnya konsep dan teori ilmu pengetahuan, salah satu di antaranya ilmu manajemen organisasi.

Mengingat begitu banyaknya jenis organisasi, maka pada tulisan ini akan dibatasi pembahasan konflik sosial akan dititikberatkan (*focused*) pada kasus-kasus organisasi bisnis, yang dideskripsikan dalam berbagai konsep dan teori manajemen konflik, yakni pengertian konflik, faktor-faktor yang memengaruhi konflik dan pada bagian akhir bagaimana mengelola konflik dalam organisasi untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas perusahaan

Pengertian Konflik

Untuk memahami konsep dasar apa yang dimaksud dengan konflik, berikut ini beberapa pengertian konflik menurut pendapat para ahli ilmu sosial, terutama dari para ilmuwan manajemen organisasi.

1. Stoner (1996)

Konflik organisasi adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih banyak anggota organisasi atau kelompok karena membagi sumber-sumber yang langka, atau aktifitas kerja dan atau karena mereka mempunyai status, tujuan penilaian atau pandangan yang berbeda.

2. Kilman dan Thomas (1978) dalam (Wijono, 1993)

Konflik dalam organisasi merupakan kondisi terjadinya ketidakcocokan antarnilai atau tujuan-tujuan yang ingin dicapai, baik dalam diri individu maupun dalam hubungannya dengan orang lain. Kondisi yang dijelaskan tersebut bisa mengganggu dan memengaruhi efisiensi dan produktivitas kerja.

3. Hasanah (2020)

Konflik merupakan salah satu karakteristik kehidupan manusia sampai pada era global seperti saat ini di mana antarperorangan dan antar kelompok menjadi bagian dari sejarah umat manusia yang tidak bisa terlepas dari ciri manusia sebagai makhluk sosial.

4. Robbins (1996)

Konflik adalah suatu proses interaksi yang terjadi akibat adanya ketidaksesuaian antara dua pendapat (sudut pandang) yang berpengaruh atas pihak-pihak yang terlibat baik pengaruh positif maupun pengaruh negatif.

5. Luthans (1981)

Konflik adalah kondisi yang ditimbulkan oleh adanya kekuatan yang saling bertentangan. Kekuatan-kekuatan ini bersumber pada keinginan manusia.

Istilah konflik sendiri diterjemahkan dalam beberapa istilah yaitu perbedaan pendapat, persaingan dan permusuhan.

6. Fahmi (2015)

Konflik adalah sebuah persepsi yang berbeda dalam melihat suatu situasi dan kondisi yang selanjutnya terapkan dalam bentuk aksi-aksi, sehingga menimbulkan pertentangan dengan pihak-pihak tertentu.

Berdasarkan pendapat tersebut, maka konflik merupakan proses sosial, yang dimulai ketika suatu pihak memiliki persepsi yang berlainan, bahwa pihak lain telah memengaruhi secara negatif, sesuatu yang menjadi kepedulian atau kepentingan pihak pertama. Hal itu bisa terjadi disebabkan adanya ketidakselarasan tujuan, perbedaan interpretasi fakta, ketidaksepahaman yang disebabkan oleh ekspektasi perilaku dan sebagainya. Perbedaan itu terjadi karena dilatarbelakangi berbagai sebab, seperti latar-belakang pengalaman hidup, referensi, keluarga, dan pendidikan.

Faktor Penyebab Terjadinya Konflik

Dalam masalah konflik, terdapat pandangan yang berbeda. Pandangan tradisional menyatakan bahwa konflik merupakan situasi yang merugikan organisasi, sehingga harus dihindari, sedangkan dalam pandangan hubungan manusia mengatakan bahwa konflik dalam organisasi merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari dan akan selalu melekat dalam hubungan antar manusia. Oleh sebab itu, menurut pandangan yang kedua ini, konflik perlu dikelola supaya tidak merugikan organisasi atau bahkan kalau bisa dapat menguntungkan organisasi. Hal ini berarti bahwa konflik tidak selalu merugikan tetapi juga dapat menguntungkan dalam jangka panjang.

Banyak faktor yang menyebabkan terjadinya konflik. Secara umum, ada beberapa faktor yang menyebabkan timbulnya konflik (Heridiansyah, 2014) yaitu

1. proses terjadinya konflik ada tiga tahap, yaitu: a) peristiwa sehari-hari, b) adanya tantangan, dan c) timbulnya pertentangan (Hendricks,W dalam Heridiansyah, 2014);
2. perebutan tenaga ahli yang profesional, artinya mengambil atau menarik SDM yang berasal dari organisasi atau perusahaan lain;
3. keinginan pihak manajemen puncak yang terlalu ambisius dan mengandung maksud tertentu, artinya keinginan tersebut menimbulkan reaksi dari komisaris, sehingga menimbulkan konflik antara manajemen dan komisaris; dan
4. kondisi dan situasi eksternal perusahaan yang tidak *representative* dalam rangka memberikan kenyamanan pada perusahaan.

Adapun jenis-jenis konflik ada berbagai macam jenis. Konflik yang terjadi menjadi berbeda bila dilihat dari segi perspektif organisasi. Secara umum, jenis konflik dalam kehidupan organisasi ada beberapa bentuk (Handoko, 2022)

1. konflik pada diri individu itu sendiri; konflik ini terjadi bila seorang individu menghadapi ketidakpastian tentang pekerjaan yang diharapkan, bila ada permintaan untuk melakukan lebih dari kemampuannya;
2. konflik antarindividu dalam organisasi yang sama; umumnya konflik ini disebabkan oleh perbedaan-perbedaan kepribadian, atau bisa juga karena antar peranan (misalnya manajer dan bawahan);
3. konflik antara individu dan kelompok; konflik ini berhubungan dengan era individu menanggapi tekanan oleh kelompok kerjanya;
4. konflik antarkelompok dalam organisasi yang sama; dan
5. konflik antarorganisasi; konflik ini timbul akibat bentuk persaingan ekonomi dan sistem ekonomi suatu negara.

Dalam suatu organisasi, konflik sering terjadi. Hal ini dapat dipahami, karena dalam organisasi pihak-pihak yang berinteraksi sosial, baik antara karyawan dengan karyawan, antara karyawan dengan pimpinan, salah satu pihak merasa dirugikan. Kerugian ini bukan hanya bersifat material saja seperti: uang, barang dan lain-lain, akan tetapi dapat juga bersifat non material seperti martabat dan harga diri (*dignity*) dsb. Oleh sebab itu, untuk mencegah konflik, perlu dipahami faktor penyebabnya, ditinjau dari aspek perspektif psikologis dan sosiologis, seperti munculnya perbedaan pendapat, adanya gagal paham atau kesalahpahaman dalam berkomunikasi antara berbagai pihak dalam organisasi, dan sebagainya.

Peran Manajemen Konflik dalam Organisasi

Manajemen konflik merupakan pendekatan yang berorientasi pada proses yang mengarahkan pada bentuk komunikasi dari pelaku maupun pihak luar, serta bagaimana mereka memengaruhi kepentingan dan interpretasi (Heridiansyah, 2014). Dalam suatu organisasi bisnis, tugas yang dilaksanakan individu maupun kelompok pekerja umumnya saling berkaitan dengan tugas dari pihak lain.

Dalam mengambil keputusan, pimpinan tergantung pada keahlian mereka dalam berkomunikasi untuk mendapatkan informasi yang diperlukan. Hal ini menunjukkan pentingnya kemampuan pimpinan untuk mengirim dan menerima informasi dengan baik, agar keputusan yang diambil benar-benar tepat dan tidak menyebabkan munculnya konflik di masa mendatang

Dalam mengelola perusahaan, pimpinan selalu dihadapkan pada konflik, baik besar maupun kecil. Oleh sebab itu, tugas pimpinan melakukan komunikasi yang efektif agar instruksi yang diberikan akan sama artinya dengan yang diterima karyawan, demikian juga sebaliknya. Bila terjadi konflik, maka dapat menimbulkan ketegangan yang akan berdampak buruk pada sikap kerja dan perilaku individual. Pimpinan yang baik harus berusaha meminimalisir konsekuensi negatif dengan

membuka dan mempertahankan komunikasi dua arah yang efektif kepada setiap anggota bawahannya. Oleh sebab itu, pimpinan perlu memiliki ketrampilan interpersonalnya, yaitu kemampuan menangani dan menyelesaikan konflik.

Mengelola Konflik dalam Organisasi

Bagi sebagian orang, terjadinya konflik dapat memengaruhi produktivitas kerja. Namun demikian, sebagian yang lain menyatakan terjadinya konflik memiliki pengaruh besar dalam menumbuhkan semangat motivasi. Oleh sebab itu, konflik perlu dikelola dengan baik agar terjadinya konflik berdampak positif, khususnya bagi yang bersangkutan.

Kemampuan mengelola konflik merupakan syarat penting bagi kepemimpinan yang bertanggung jawab terhadap kelangsungan organisasi (Akdon, 2006). Sebelum mengelola konflik, pimpinan terlebih dahulu perlu memperhatikan hal-hal berikut ini, yaitu

1. menyimak proses terjadinya konflik;
2. mengetahui sebab-sebab konflik;
3. membedakan jenis konflik;
4. memilih pendekatan yang tepat; dan
5. mengantisipasi kemungkinan dampak yang merugikan organisasi.

Stevenin dalam Handoko (2001) menyatakan lima langkah dalam mengatasi konflik. Lima langkah berikut ini bersifat mendasar dalam mengatasi kesulitan.

1. Pengenalan, kesenjangan antara keadaan yang ada atau yang teridentifikasi dan bagaimana keadaan yang seharusnya. Satu-satunya yang menjadi perangkap adalah kesalahan dalam mendeteksi (tidak mempedulikan masalah atau menganggap ada masalah padahal sebenarnya tidak ada).

2. Diagnosis, inilah langkah yang terpenting. Metode yang benar dan telah diuji mengenai siapa, apa, mengapa, di mana, dan bagaimana berhasil dengan sempurna. Pusatkan perhatian pada masalah utama dan bukan pada hal-hal sepele.
3. Menepakati suatu solusi, kumpulkanlah masukan mengenai jalan keluar yang memungkinkan dari orang-orang yang terlibat di dalamnya. Saringlah penyelesaian yang tidak dapat diterapkan atau tidak praktis. Jangan sekali-kali menyelesaikan dengan cara yang tidak terlalu baik. Carilah yang terbaik.
4. Pelaksanaan, ingatlah bahwa akan selalu ada keuntungan dan kerugian. Namun hati-hati, jangan biarkan pertimbangan ini terlalu memengaruhi pilihan dan arah pada kelompok tertentu.
5. Evaluasi, penyelesaian itu sendiri dapat melahirkan serangkaian masalah baru. Jika penyelesaiannya tampak tidak berhasil, kembalilah ke langkah-langkah sebelumnya dan cobalah lagi.

Strategi mengelola konflik juga diuraikan oleh Mangkunegara (2013). Beberapa strategi dalam menangani dan menyelesaikan konflik tersebut antara lain

1. menghindari konflik dapat dilakukan jika masalah yang memicu konflik tidak terlalu penting;
2. memberi kesempatan kepada orang lain untuk mengatur strategi pemecahan masalah, khususnya apabila isu tersebut penting bagi orang lain;
3. menggunakan metode kompetisi bila seseorang percaya bahwa dia memiliki lebih banyak informasi dan keahlian yang lebih dibanding yang lainnya atau dia tidak ingin mengompromikan nilai-nilainya;
4. kompromi atau negosiasi. Dalam hal ini, masing-masing memberikan dan menawarkan sesuatu pada waktu yang bersamaan, saling memberi dan menerima, serta meminimalkan kekurangan semua pihak yang dapat menguntungkan semua pihak; dan

5. memecahkan masalah atau kolaborasi. Pemecahan masalah yang dilakukan agar semua yang berkonflik sama-sama menang. Hal ini perlu satu komitmen dari semua pihak yang terlibat untuk saling mendukung dan saling memperhatikan satu sama lainnya.

Dampak Positif Konflik

Konflik yang terjadi dalam suatu organisasi bisnis dapat berdampak positif dan negatif. Adapun dampak positif menurut Wijono (1993) akan muncul bila upaya penanganan dan pengelolaan konflik karyawan dilakukan secara efisien dan efektif yang ditunjukkan melalui perilaku karyawan sebagai sumber daya manusia potensial dengan berbagai akibat seperti berikut ini.

1. Ketertiban dan kedisiplinan meningkat dalam menggunakan waktu bekerja. Artinya, karyawan tepat waktu saat masuk dan pulang kerja, hampir tidak pernah ada karyawan yang absen tanpa alasan yang jelas, pada waktu jam kerja setiap karyawan menggunakan waktu secara efektif, hasil kerja meningkat baik kuantitas maupun kualitasnya.
2. Hubungan kerja sama yang produktif meningkat, terlihat dari cara pembagian tugas dan tanggung jawab sesuai dengan analisis pekerjaan masing-masing.
3. Motivasi kerja untuk melakukan kompetisi secara sehat antar pribadi maupun antar kelompok dalam organisasi meningkat, seperti terlihat dalam upaya peningkatan prestasi kerja, tanggung jawab, dedikasi, loyalitas, kejujuran, inisiatif dan kreativitas.
4. Semakin berkurangnya tekanan-tekanan, intrik-intrik yang dapat membuat stress, karena karyawan memperoleh perasaan-perasaan aman, kepercayaan diri, penghargaan dalam keberhasilan kerjanya atau bahkan bisa mengembangkan karier dan potensi dirinya secara optimal.

5. Pengembangan karir karyawan dapat berjalan sesuai dengan potensinya melalui pelayanan pendidikan (*education*), pelatihan (*training*) dan konseling (*counseling*) dalam aspek kognitif, afektif dan psikomotorik.

Dampak Negatif Konflik

Dalam suatu organisasi bisnis, konflik yang timbul dapat berdampak negatif, khususnya dalam menurunkan produktivitas kerja. Wijono (1993) mengemukakan dampak negatif konflik, sesungguhnya disebabkan oleh kurang efektifnya pengelolaan konflik yaitu adanya kecenderungan untuk membiarkan konflik tumbuh subur dan menghindari terjadinya konflik. Oleh sebab itu, akibatnya muncul keadaan-keadaan sebagai berikut.

1. Jumlah absensi karyawan meningkat dan seringnya karyawan mangkir pada saat jam kerja berlangsung.
2. Banyaknya keluhan dari karyawan yang merasakan ketidakadilan karena sikap atau perilaku teman kerjanya dalam membagi tugas dan tanggung jawab.
3. Banyak karyawan yang sakit-sakitan, dan sulit berkonsentrasi pada pekerjaannya, sehingga muncul perasaan kurang aman, merasa tidak dihargai pekerjaannya, timbul stress yang berkepanjangan, dan lain-lain.
4. Karyawan sering melakukan mekanisme pertahanan diri bila ditegur pimpinan, misalkan dengan melakukan sabotase terhadap jalannya produksi, dengan merusak mesin-mesin atau peralatan kerja lainnya, dan lain-lain.
5. Meningkatnya kecenderungan karyawan keluar masuk atau *labor turn over* (LTO) yang tinggi dapat menghambat kelancaran dan kestabilan organisasi secara menyeluruh karena produksi bisa macet, kehilangan karyawan potensial, waktu tersita hanya untuk kegiatan seleksi dan memberikan pelatihan serta muncul pemborosan.

Daftar Pustaka

- Akdon, W. (2006). *Manajemen Konflik dalam Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Barelson, & Stainer. (1964). *Human Behaviour Shorter Edition*. USE: Harcourt. Brace & World.
- Fahmi, I. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori dan Aplikasi*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Handoko, H. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Handoko, H. (2022). *Manajemen Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE.
- Hartini, H., SE, M., & Acai Sudirman, S. E. (2021). *MSDM (Digitalisasi Human Resources)*. Media Sains Indonesia.
- Hasanah. (2020). Manajemen Konflik Dalam Meningkatkan Kualitas Kerja Pada Lembaga Pendidikan Islam. Al-Idarah. *Jurnal Kependidikan Islam*, 1-11.
- Heridiansyah, J. (2014). Manajemen Konflik dalam sebuah organisasi. *Jurnal STIE Semarang*, 28-41.
- Luthans, F. (1981). *Organisational Behavior*. Singapore: McGraw Hill .
- Mangkunegara, A. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Robbins. (1996). *Organisational Behaviour*. USA: Prentice Hall: Siding .
- Stoner, J. d. (1996). *Manajemen. Edisi Indonesia*. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Suryono, S. (2003). *Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wijono. (1993). *Konflik Dalam Organisasi*. Semarang: Satya Wacana.

Profil Penulis



Dr. Ir. H. Apendi Arsyad, M.Si.

Penulis alumni IPB University, Prodi S-1 jurusan Sosek Faperikan (lulus tahun 1986), Sekolah Pasca Sarjana Program Magister (S2) Prodi Ilmu Pengelolaan Sumber Daya Alam dan Lingkungan (Lulus tahun 1999), serta Program doktor (S-3) Prodi Ilmu Pengelolaan Sumber Daya Pesisir, Kelautan dan Perikanan (lulus tahun 2007). Dosen Tetap Universitas Djuanda Bogor sejak tahun 1986 - sekarang dengan pangkat terakhir Lektor Kepala. Penulis mengajar dan mengampu beberapa mata kuliah seperti Sosiologi Pertanian, Ekonomi Sumber Daya Alam dan Lingkungan, Koperasi dan Kelembagaan Agribisnis, Komunikasi Pertanian, Pertanian Berkelanjutan, Ilmu Pertanian, serta Metodologi Penelitian Agribisnis. Ketertarikan penulis terhadap pengembangan ilmu manajemen Sumber Daya alam dan lingkungan, maka penulis aktif selama belasan tahun menjadi konsultan manajemen dan pengembangan, serta pemberdayaan masyarakat, terlibat aktif dalam proyek-proyek dari beberapa Kementerian dan Lembaga Negara RI. Selain itu, aktif di beberapa organisasi kemasyarakatan dan organisasi profesi dalam rangka pengabdian masyarakat.

E-mail Penulis: apendi.arsy@gmail.com

KOMUNIKASI YANG EFEKTIF DALAM MANAJEMEN

Acai Sudirman, S.E., M.M

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung

Pendahuluan

Manajemen merupakan sarana untuk meraih target atau sasaran yang sudah ditentukan dengan orang lain. Tanpa adanya kerja sama dan yang melakukan kerja sama maka manajemen tidak akan pernah terjadi, maka dari itu manajemen sangat tergantung dan terkait pada manusianya (Lie, Simatupang et al., 2021). Manajemen bisa dilihat baik dan buruk hanya melihat manusianya saja, jika manusianya baik bisa dipastikan akan menjadi bagus manajemen tersebut, sebaliknya manajemen akan buruk jika manusia di dalamnya tidak baik dalam menjalankan fungsi wewenang dan tanggung jawabnya yang akibatnya manajemen menjadi berantakan (Sherly et al., 2020).

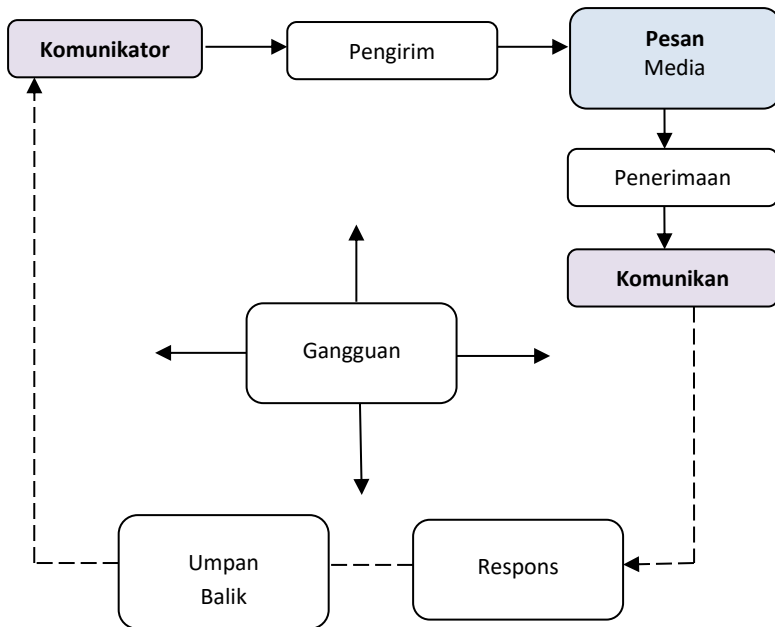
Berkaitan dengan itu, manajemen biasanya dikerjakan dan dilaksanakan oleh serangkaian orang-orang yang memiliki kompeten, terampil, berpengalaman juga berpendidikan. Hasil akhir yang akan diterima oleh organisasi sangat bergantung pada rencana yang sudah dibuat, baik itu hasil yang positif (profit) maupun hasil yang negatif (kerugian). Beberapa dekade yang lalu, karyawan ataupun pegawai dikategorikan sebagai salah satu faktor produksi, namun untuk saat ini persepsi terkait hal ini telah berubah dikarenakan karyawan ataupun pegawai diberdayagunakan sebagai elemen yang

penting bagi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi dalam jangka panjang (Febrianty et al., 2020).

Salah satu aspek penting dalam keterampilan yang dimiliki seseorang adalah penguasaan cara berkomunikasi yang baik dan benar. Permulaan digunakannya komunikasi pada lingkup organisasi bertujuan untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Dengan adanya komunikasi maka setiap orang dapat mengutarakan opini dan perasaan satu sama lain. Dalam perkembangan terakhir, peran komunikasi dalam dunia informasi menjadi sangat penting untuk melengkapi kehidupan manusia (Hermawan, 2012).

Dimanika gaya bicara setiap orang dalam menyampaikan pesan-pesan baik yang bersifat verbal dan non verbal, tentunya perlu kemampuan untuk memahami satu sama lain. Terkadang interpolasi yang berlebihan akan makna dari komunikasi yang disampaikan mengakibatkan adanya perbedaan persepsi. Sudut pandang komunikasi merupakan citra dari peristiwa yang terjadi ketika adanya hubungan interaksi antarmanusia, sehingga mengisyaratkan terjadinya peristiwa yang dinamakan peristiwa sosial (Lie et al., 2019).

Keterampilan dan kemampuan dalam berkomunikasi dengan orang lain merupakan salah satu fundamental atas segala yang akan kita lakukan (Nizatama et al., 2019) Seseorang ketika ingin menyampaikan pesan layaknya seperti seorang komunikator perlu memahami gaya bahasa yang efektif sehingga bahasa yang disampaikan dapat dimengerti oleh komunikan (Dewi et al., 2019).

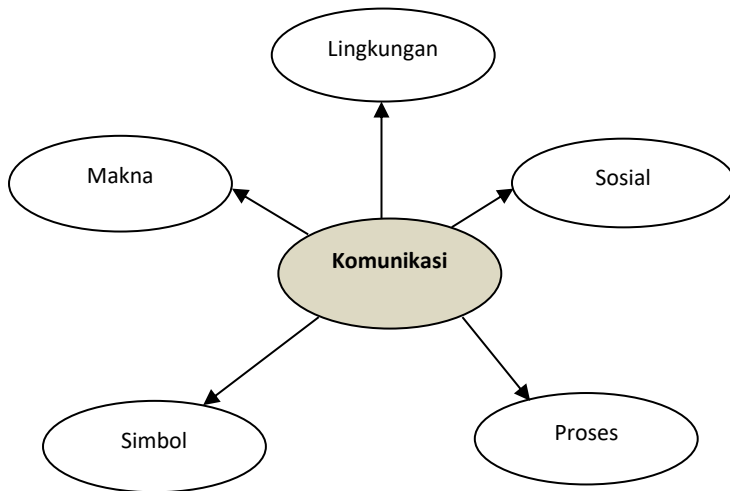


Gambar 12.1 Model niversal Komunikasi
 Sumber: (Takada dan Kramer, 2009)

Pengertian Komunikasi

Dewasa ini, komunikasi telah memperlihatkan perkembangan dari sisi pemahaman konseptual. Derasnya arus informasi dalam berkomunikasi mengakibatkan keterampilan komunikasi sangat diperlukan untuk menyampaikan ide-ide yang kreatif (Dipalaya et al., 2016). Berdasarkan pendapat West dan Lynn (2008), mengemukakan tentang pengertian komunikasi, yaitu sebuah proses sosial untuk menciptakan dan menginterpretasikan makna dalam lingkungan dengan menggunakan simbol-simbol.

Cerminan transmisi informasi merupakan bentuk penyampaian pesan verbal dan non verbal dengan memformulasikan informasi antara individu-individu dengan menggunakan simbol maupun tingkah laku (Susanto, 2014).



Gambar 12.2 Istilah penting dalam komunikasi.
 Sumber: (West dan Lynn, 2008)

Proses Komunikasi

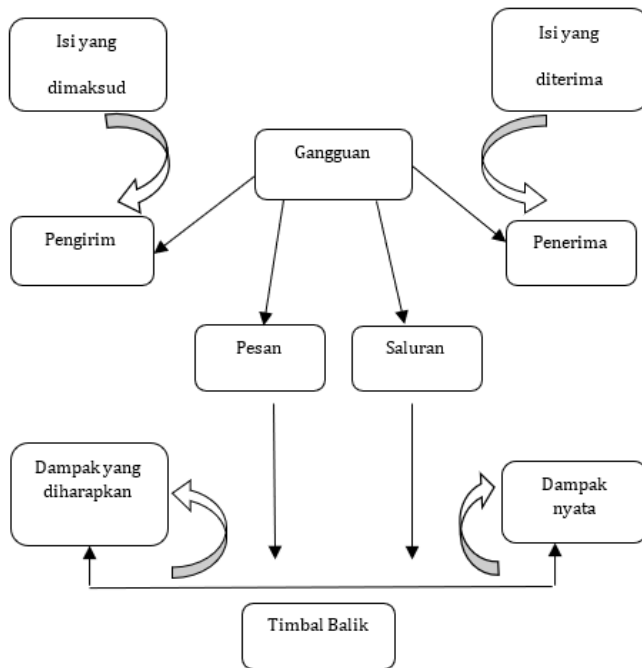
Saat ini, dinamika dalam berkomunikasi sangat bervariasi penerapannya mulai dari gaya bicara, topik pembicaraan, cara menyampaikan pesan maupun cara menerima pesan. Pesan yang efektif merupakan hal yang relevan untuk dilaksanakan mengingat kebutuhan akan informasi pada saat ini terus mengalami peningkatan.

Kemampuan dalam melakukan komunikasi merupakan aspek fundamental yang setiap orang memilikinya, sehingga perkembangan fisik dan mental seseorang memiliki keterkaitan dengan cara berkomunikasi (Indajang et al., 2021). Dengan demikian, perlu suatu model komunikasi yang menggambarkan bagaimana proses komunikasi dapat dilakukan secara efektif dan efisien penerapannya.

Perubahan yang terjadi dalam berkomunikasi telah mencerminkan bahwa landasan etis bahasa yang digunakan ditentukan bagaimana seseorang menilainya. Pada hakikatnya salah satu yang esensial dalam kehidupan manusia adalah bagaimana cara seseorang

dalam berkomunikasi (Hariko, 2017). Di samping itu, ketatnya persaingan dalam dunia kerja berimplikasi pada pentingnya peranan komunikasi untuk membentuk jati diri sebagai persiapan dalam memasuki dunia kerja di masa depan.

Salah satu bentuk proses komunikasi yang paling sederhana disampaikan oleh aristoteles dalam Cangara (2004), di mana dalam proses komunikasi memerlukan tiga unsur, yakni seorang yang berperan sebagai pembicara atau yang menyampaikan pesan, topik pembicaraan dan seorang yang berperan sebagai penerima pesan. Adapun proses komunikasi demikian dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 12.3 Proses Komunikasi
 Sumber: (Susanto, 2014)

Berdasarkan ilustrasi gambar di atas, dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Komunikasi disampaikan melalui pengirim pesan kepada penerima pesan dalam bentuk verbal (oral/tertulis) maupun non verbal (simbol-simbol).
2. Seorang pendengar atau penerima pesan merupakan orang yang menerima pesan dari pesan yang dikirim pengirim pesan. Pada umumnya, ada hubungan timbal balik antara pengirim dan penerima pesan dalam proses komunikasi.
3. Bahan pembicaraan berasal dari dalam benak pemikiran pengirim pesan yang selanjutnya akan diteruskan kepada penerima pesan.
4. Implikasi persepsi pengirim pesan dari komunikator merupakan hasil yang diperoleh setelah pesan yang akan dikirim tersampaikan kepada penerima pesan.
5. Konstruksi pesan terdiri dari bagian isi utama atau informasi yang akan dikirim ke penerima pesan melalui surat, email, kalimat perintah dan bentuk komunikasi lainnya.
6. Saluran media pesan merupakan alat penyampai pesan. Representatif saluran pesan dapat berupa proses tatap muka langsung, menggunakan alat komunikasi maupun menggunakan simbol-simbol.
7. Faktor eksternal merupakan gangguan yang disampaikan oleh seorang pengirim pesan. Bentuk gangguan biasanya dapat berupa gerakan tubuh, suara sekitar, frekuensi yang tidak stabil, jarak dan lainnya. Sifat gangguan dapat merusak pesan yang akan disampaikan oleh pengirim kepada penerima pesan yang berdampak pada hasil yang akan diterima.
8. Proses timbal balik merupakan hasil yang diperoleh ketika proses komunikasi yang dikirim pengirim pesan telah sampai kepada penerima pesan.
9. Inti pesan masih murni tanpa ada perubahan apapun sehingga ketika pesan diterima merupakan pesan yang valid. Isi pesan dapat menimbulkan beberapa

persepsi tergantung dari sudut pandang bagaimana menilai pesan yang diterima.

10. Hasil akhir merupakan penentu keberhasilan proses komunikasi yang dipersepsikan sebagai dampak yang sebenarnya. Kontribusi pengaruh pesan dapat dilihat ketika penerima pesan telah melakukan proses komunikasi dengan lengkap.

Selanjutnya, proses interaksi yang dihubungkan dari satu pihak ke pihak lainnya selanjutnya dapat menggunakan bahasa berbentuk kode suara, kode visual atau kode tulisan (Hermawan, 2012). West dan Lynn (2008) mengemukakan proses berlangsungnya interaksi dalam komunikasi dapat dijelaskan sebagai berikut.

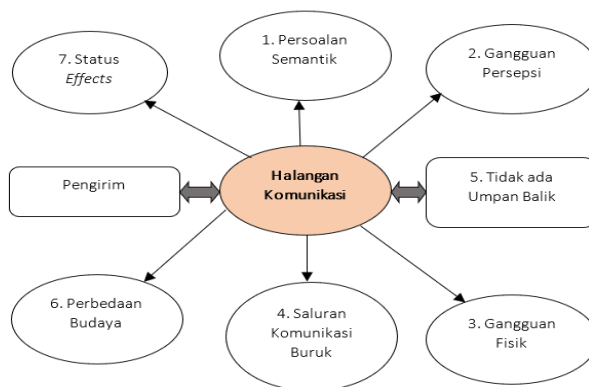
1. Komunikator bertugas mengirimkan pesan kepada orang lain dalam bentuk bahasa atau simbol-simbol yang dapat dimengerti kedua pihak.
2. Pesan disampaikan dengan menggunakan media atau saluran baik secara langsung maupun tidak langsung.
3. Fungsi pengiriman dalam bentuk encoding diubah dalam bentuk pesan yang dioptimasi untuk keperluan penyampaian pesan atau data.
4. Saluran atau media berperan sebagai sarana bagi pengirim pesan (komunikator) kepada penerima pesan (komunikan).
5. Fungsi pengiriman dalam bentuk encoding menggunakan bahasa pesan yang dihubungkan dengan bunyi-bunyi bahasa beserta variasinya.
6. Seorang komunikan kemudian menerima pesan yang disampaikan dan menerjemahkan isi pesan yang diterimanya.
7. Respons atas pesan yang diterima merupakan bentuk tanggapan yang timbul akibat ekspresi dari komunikan setelah mengetahui isi pesan.
8. Selanjutnya komunikan memberikan *feedback* atas pesan yang diterimanya.

Kendala Komunikasi dalam Manajemen

Secara holistik setiap individu yang melakukan aktivitas sehari-hari tidak kurang mengalokasikan waktunya 80% dalam sehari untuk melakukan kegiatan komunikasi (Maulana & Gumelar, 2013). Pendidikan juga secara umum menggunakan komunikasi sebagai media untuk mengirimkan pesan kepada penerima yaitu peserta didik dari pengirim pesan yakni guru atau dosen menggunakan saluran media tertentu (Sadirman, 2012).

Dalam proses komunikasi yang dilakukan oleh pengirim maupun penerima pesan tentunya tidak luput dari hambatan-hambatan yang dapat mengganggu proses komunikasi tersebut. Interpretasi dari pengalaman-pengalaman yang berbeda dalam melakukan komunikasi tentunya mencerminkan ekspresi dan gaya komunikasi yang bervariasi. Tidak berhasilnya implementasi komunikasi dalam sebuah organisasi dikarenakan adanya perbedaan yang sifatnya dinamis pada karakteristik masing-masing anggota individu (Harivarman, 2017).

Gangguan dalam berkomunikasi pada dasarnya tidak dapat dihindarkan, namun dapat mengurangi dampak dari gangguannya. Adanya keberagaman dalam berkomunikasi tentunya akan mengalami beberapa hambatan seperti yang digambarkan pada gambar berikut ini.



Gambar 12.4 Halangan Komunikasi
Sumber: (Tirtamihardja, 2011)

Keberhasilan Komunikasi

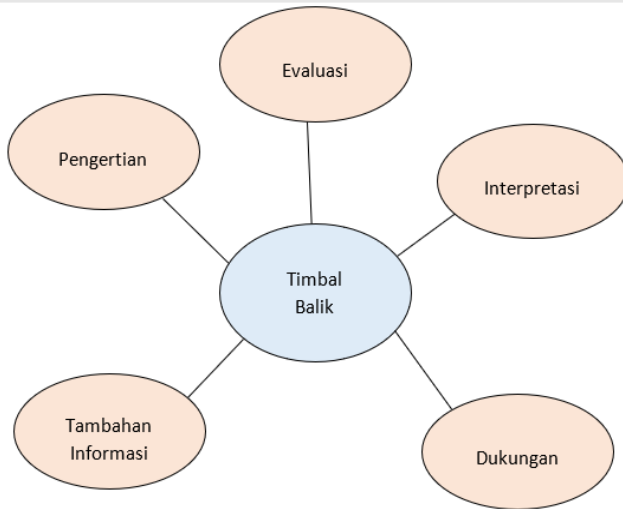
Efek komunikasi yang baik ditentukan dengan melihat seberapa jauh keberhasilan komunikasi tersebut, berdampak pada pengirim dan penerima pesan. Dampak komunikasi sering kali digambarkan dengan pengamatan yang kemudian dirumuskan prinsip-prinsip komunikasi dengan efektif, namun suatu tindak komunikasi tidak dapat diketahui kebenarannya.

Keberhasilan komunikasi ditentukan sejauh mana komunikasi yang terjalin antara dua individu atau lebih dapat memperoleh feedback yang diinginkan satu sama lain. Fiske dan Harley dalam Hermawan (2012) mengemukakan beberapa faktor yang dapat memengaruhi efektivitas suatu komunikasi antara lain

1. besarnya pengaruh monopoli dalam berkomunikasi menentukan besarnya dampak yang akan dirasakan oleh penerima pesan;
2. pesat yang sesuai dengan pendapat, kepercayaan dan watak penerima pesan akan memberikan pengaruh yang besar;
3. komunikasi dapat menyebabkan perubahan yang efektif atas sistem penerimaan pesan yang diterima;
4. sumber komunikasi yang terpecaja akan berdampak pada komunikasi yang lebih efektif; dan
5. konteks sosial, kelompok dan kelompok referensi sebagai media mediasi dalam berkomunikasi, apakah komunikasi yang dilakukan dapat diterima atau tidak.

Dalam praktiknya, komunikasi yang diakibatkan karena pesam yang ingin dikirim tidak tersampaikan dengan benar oleh penerima pesan. Perlunya pemahaman mengenai pesan yang disampaikan ditambah lagi dengan evaluasi atas pesan yang diterima, maka akan mencerminkan interpretasi bahwa pengirim dan penerima pesan memperoleh tambahan informasi (Lie, Dharma, et al., 2021). Setelah informasi diterima dengan dukungan media, maka selanjutnya akan diberikan umpan balik

atas keterangan informasi dalam pesan yang diperoleh seperti yang terjadi pada gambar berikut ini:



Gambar 12.5 *Feedback* Komunikasi
Sumber: (Susanto, 2014)

Jenis-Jenis Komunikasi dalam Manajemen

Komunikasi secara umum dapat terbagi atas tiga yaitu komunikasi intrapersonal, komunikasi interpersonal dan komunikasi massa. Penjelasan mengenai ketiga jenis komunikasi tersebut dapat diuraikan sebagai berikut menurut (Susanto, 2014).

1. Komunikasi Intrapersonal

Komunikasi intrapersonal merupakan penerimaan pesan dalam secara personal melalui proses pemikiran dalam otak yang diwujudkan dengan interpretasi karakter seseorang. Secara personal, komunikasi tersebut memerlukan informasi yang akurat dengan berbagai macam pertimbangan.

2. Komunikasi Interpersonal

Komunikasi interpersonal merupakan salah satu bentuk komunikasi yang melibatkan minimal dua atau lebih individu dengan *feed back* yang bervariasi.

Hogan (2005) mengemukakan bahwa komunikasi interpersonal adalah bentuk komunikasi yang mencerminkan ide-ide yang berorientasi pada tujuan dan kebahagiaan sehari-hari dari kolam alam semesta.

3. Komunikasi Massa

Komunikasi massa merupakan suatu bentuk komunikasi yang prosesnya melibatkan banyak orang baik yang berperan pasif maupun aktif. Representatif komunikasi yang berbeda-beda akan terlihat ketika jumlah orang yang mengirim atau menerima pesan dapat saling terintegrasi satu sama lain.

Selanjutnya, menurut Hermawan (2012), model komunikasi yang paling utama dapat dibedakan beberapa kategori.

1. Model Komunikasi Linear

Model komunikasi yang mencerminkan bentuk komunikasi yang linear dengan menggunakan saluran media (*channel*).

2. Model Komunikasi Interaksional

Model komunikasi interaksional merupakan model komunikasi dua arah di antara pada komunikator kepada komunikan. Pengembangan interaksi sosial lebih dominan terjadi sebagai pengembangan potensi manusiawinya.

3. Model Transaksional

Model transaksional merupakan model komunikasi yang bersifat kooperatif yang artinya pengirim dan penerima sama-sama memiliki tanggung jawab atas akibat komunikasi yang terjadi.

Komunikasi dalam Manajemen

Dalam organisasi atau perusahaan, komunikasi merupakan hal yang urgensi untuk menjalankan aktivitas di dalamnya. Hubungan komunikasi antara pimpinan dengan bawahan yang terjalin dengan baik dan harmonis tentunya berimplikasi pada keberhasilan efektivitas

pengelolaan organisasi maupun perusahaan. Keberhasilan pimpinan dalam hal ini adalah seorang manajer dilihat seberapa jauh peran komunikasi yang dibangun kepada bawahannya.

Seorang pemimpin memerlukan komunikasi yang berkualitas dengan sikap yang antusias pada setiap kegiatan organisasi atau operasi dengan menggunakan model komunikasi dua arah antara pemimpin dengan bawahan maupun pemimpin dengan pekerja (Nurrohim & Anatan, 2009). Dengan adanya komunikasi yang terjalin dengan baik, maka seorang pemimpin dapat memengaruhi orang lain agar dapat bekerja sama sebagai suatu tim yang solid (Sudrartono et al., 2022).

Kapabilitas dan kompetensi masing-masing individual perlu dikombinasikan dan dikembangkan dengan maksud untuk mencapai keberhasilan organisasi pada masa yang akan datang (Sundulusi et al., 2022). Komunikasi yang terjadi pada organisasi atau perusahaan pada umumnya merupakan komunikasi yang timbal balik dengan tujuan untuk mencapai kepentingan semua pihak (Rahmanto, 2004).

Secara umum, seorang manajer pada tingkatan level yang berbeda dalam organisasi atau perusahaan memiliki peran strategis bagi pengembangan organisasi atau perusahaan pada masa yang akan datang. Oleh karena itu, setiap organisasi atau perusahaan membutuhkan peran seorang manajer untuk menjalankan tugas dan fungsi manajerialnya. Lebih lanjut, (Lie, Sherly, et al., 2021), peran seorang manajer meliputi peran antarpribadi, peran informasional, dan peran keputusan. Ketiga peran tersebut saling berkaitan satu sama lain sehingga seorang manajer atau pimpinan diharuskan mampu untuk mengkomunikasikan peran tersebut dengan baik kepada bawahan atau pekerja.

Daftar Pustaka

- Dewi, N. H. F., Assjari, M., & Tjasmini, M. (2019). Penggunaan sistem komunikasi alternatif I-Talk Untuk Meningkatkan Keterampilan Komunikasi Siswa Cerebral Palsy. *Jurnal JASSI_anakku*, 20(02), 31–43.
- Dipalaya, T., Susilo, H., & Duran Corebima, A. (2016). Pengaruh Strategi Pembelajaran PDEODE (Predict-Discuss-Explain-Observe-Discuss-Explain) Pada Kemampuan Akademik Berbeda Terhadap Keterampilan Komunikasi Siswa. *Jurnal Pendidikan*, 01(09), 1713–1720.
- Febrianty, Sherly, Puspitasari, D., Sinaga, O. S., Silitonga, H. P., Indajang, K., Suhartini, Kristanto, T., & Putri, D. E. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Urgensi, Trend Dan Ruang Lingkup)*. Widina Bhakti Persada.
- Hariko, R. (2017). Landasan Filosofis Keterampilan Komunikasi Konseling. *Jurnal Kajian Bimbingan Dan Konseling*, 2(2), 41–49. <https://doi.org/10.17977/um001v2i22017p041>
- Harivarman, D. (2017). Hambatan Komunikasi Internal di Organisasi Pemerintahan. *Jurnal ASPIKOM*, 3(3), 508–519. <https://doi.org/10.24329/aspikom.v3i3.171>
- Indajang, K., Halim, F., & Sudirman, A. (2021). The Effectiveness of Teacher Performance in Terms of the Aspects of Principal Leadership , Organizational Culture , and Teacher Competence. *Proceedings of the 2nd Annual Conference on Blended Learning, Educational Technology and Innovation (ACBLETI 2020)*, 560(Acbleti 2020), 402–408.
- Lie, D., Dharma, E., & Sudirman, A. (2021). Measurement of Teacher Performance in Pematangsiantar City Middle School Through Teacher Certification , Motivation , and Job Satisfaction. *Proceedings of the 2nd Annual Conference on Blended Learning, Educational Technology and Innovation (ACBLETI 2020) Measurement*, 560(Acbleti 2020), 396–401.

- Lie, D., Sherly, Dharma, E., Wakhyuni, E., & Sudirman, A. (2021). Reflections on Teacher Job Satisfaction: The Role of Principal Supervision, Organizational Culture, Motivation, and Compensation. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 17(1), 234–248. <https://doi.org/10.29210/021121jjpgi0005>
- Lie, D., Sherly, S., Dharma, E., & Sudirman, A. (2019). The Impact of Work Discipline and Work Ethic on the Teacher Performance of Sultan Agung Pematangsiantar Private Middle School Teachers T.A. 2018/2019. *International Journal of Business Studies*, 3(3), 125–135. <https://doi.org/10.32924/ijbs.v3i3.83>
- Lie, D., Simatupang, S., Harini, S., Dharma, E., & Sudirman, A. (2021). Teacher Performance in Terms of The Aspects of Intellectual Intelligence , Emotional Intelligence and Spiritual Intelligence. *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 10(2), 224–233. <https://doi.org/10.23887/jpi-undiksha.v10i2.32061>
- Nizatama, A. F., Rudibyani, R. B., & Sofya, E. (2019). Efektivitas Media E-Book untuk Meningkatkan Keterampilan Komunikasi dan Penguasaan Konsep Siswa. *Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Kimia*, 8(3), 469–481.
- Nurrohimi, H., & Anatan, L. (2009). Efektivitas Komunikasi Dalam Organisasi. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 8(2), 11–20.
- Rahmanto, A. F. (2004). Peranan Komunikasi Dalam Suatu Organisasi. *Jurnal Komunikologi*, 1(2). http://digilib.esaunggul.ac.id/public/UEU-Journal-4603-Aris_F.pdf
- Sherly, Candra, V., Nainggolan, N. T., Simatupang, S., Putri, D. E., Pakpahan, G. E., Susanti, E., Silitonga, H. P., Lie, D., Grae, E., Wijaya, A., Sisca, & Julyanthry. (2020). *Pengantar Manajemen Publik dan Bisnis: Tinjauan Teori dan Konseptual*. Widina Bhakti Persada.

Sudrartono, T., Nugroho, H., Irwanto, I., Agustini, I. G. A. A., Yudawisastra, H. G., Amaria, H., Nuryanti, N., Lidang, F., & Sudirman, A. (2022). *Kewirausahaan UMKM Di Era Digital*. Widina Bhakti Persada.

Sundulusi, C., Sudirman, A., Ratnawati, Syamsuri, Burhanudin, J., Dewi Andriani & Sherry Adelia, Angga Ranggana Putra, S., Muhammad Nazif, Rahmadani Hidayat, H. N., & Nurcholifah, I. (2022). *Pemasaran Kewirausahaan*. Widina Bhakti Persada.

Profil Penulis



Acai Sudirman, S.E., M.M

Lahir di Lubuk Pakam, 15 Maret 1989, lulus dari Jurusan Sarjana Manajemen dari Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung pada tahun 2016. Gelar Magister Manajemen diperoleh dari program Magister Manajemen Fakultas Pascasarjana Universitas HKBP Nommensen Medan dengan konsentrasi Manajemen Pemasaran dan lulus pada tahun 2018. Saat ini, aktif mengajar pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung pada Program Studi Manajemen. Selain sebagai dosen, penulis mengisi waktu sehari-hari dengan menulis dan telah menulis buku lebih dari 80-an dengan topik manajemen dan bisnis. Selain aktif menulis buku, penulis juga mulai belajar menjadi editor buku. Penulis menargetkan di akhir tahun 2022 bisa menghasilkan sebanyak 100 buku, baik sebagai penulis maupun sebagai editor. Motto penulis "*Talk Less Do More*".

E-mail Penulis: acaivenly@gmail.com

ETIKA, NILAI, DAN NORMA

Dr. Edi Siregar, S.Pd., S.Mn., M.M.
Universitas Satya Negara Indonesia

Pendahuluan

Dalam kehidupan bermasyarakat etika, nilai dan norma sangat penting. Dengan adanya etika, nilai dan norma hubungan dalam masyarakat akan berjalan dengan damai dan sejahterah. Sistem etika, nilai dan norma diatur dalam Pancasila, di mana penerapannya bisa dijabarkan dari kelima Sila Pancasila. Kurangnya pengetahuan mengenai etika, nilai dan norma merupakan salah satu penyebab utama mengapa lunturnya unsur-unsur tersebut di masyarakat. Di samping kemajuan teknologi akibat adanya era globalisasi, kita dapat melihat kemunduran dari etika, nilai dan norma yang melanda di kalangan sebagian orang muda.

Tentu kita masih ingat dengan peribahasa yang berkata: “Lain ladang lain belalang, lain lubuk lain ikannya.” Peribahasa itu memiliki arti bahwa setiap tempat mempunyai adat-istiadat, etika, nilai-nilai dan norma yang berbeda. Etika, nilai dan norma itu tumbuh dari proses kemasyarakatan serta hasil dari kehidupan bermasyarakat. Di setiap tempat, daerah atau organisasi tentu terdapat aturan. Aturan yang berlaku dalam suatu kelompok atau organisasi belum tentu sama dengan aturan yang berlaku di tempat lain sekalipun dalam satu Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Keanekaragaman budaya menuntut Indonesia untuk mampu mengupayakan dan menguatkan rasa persatuan dan kesatuan di era globalisasi yang melanda seluruh dunia. Keberadaan globalisasi tentu tidak dapat dihindari oleh setiap negara untuk terus dapat berkembang terhadap perubahan dunia. Namun, pada kenyataannya, keberadaan globalisasi turut memberikan dampak negatif yang dapat mengarah pada terciptanya krisis etika, nilai dan norma di Indonesia.

Dampak negatif dari globalisasi dipicu dari faktor utama yakni terjadinya pertukaran budaya antar negara yang tidak sesuai dengan ideologi bangsa Indonesia, sehingga memudarkan etika, nilai dan norma sebagaimana tengah tercantum dalam pondasi dasar kebangsaan Indonesia. Secara umum, etika memiliki tiga makna. Arti pertama adalah sebagai "sistem nilai." Kata "etika" di sini, berarti nilai-nilai dan norma-norma moral yang menjadi pegangan hidup atau sebagai pedoman penilaian baik-buruknya perilaku manusia, baik secara individual maupun sosial dalam suatu masyarakat.

Arti kedua adalah "kode etik", yaitu sebagai kumpulan norma dan nilai moral yang wajib diperhatikan oleh pemegang profesi tertentu. Arti ketiga adalah ilmu yang melakukan refleksi kritis dan sistematis tentang moralitas, sedangkan norma merupakan acuan bertindak dan bersikap dalam bernegara yang di dalamnya mengandung nilai-nilai sesuai dengan implementasi dari Pancasila.

Dalam menjalani hidup, manusia diatur oleh berbagai norma. Norma yang mengatur kehidupan manusia secara umum diikuti dengan norma yang berkaitan dengan hubungannya dengan manusia lain. Etika merupakan cabang filsafat yang melakukan kajian kritis tentang moralitas, yaitu kebaikan atau keburukan tindakan manusia. Etika berkaitan dengan nilai-nilai dan kepercayaan yang sangat penting bagi individu maupun masyarakat.

Nilai-nilai inilah yang membantu dalam pembentukan karakter manusia dalam bermasyarakat melalui pembelajaran tentang apa yang baik dan buruk. Etika memberikan pengetahuan tentang prinsip dasar moralitas dan tanggung jawab untuk membuat pilihan yang sesuai bila diperlukan. Keberadaan etika mengandung nilai-nilai yang bersifat universal dan tidak terikat dengan satu masyarakat atau periode zaman tertentu.

Bagi penulis “Manusia dikatakan manusia bilamana hidup di antara manusia dan memanusiaikan manusia.” Sebagai makhluk sosial, tidak dapat dipungkiri manusia tidak bisa terlepas dari manusia yang lain. Artinya, manusia mutlak membutuhkan manusia lain dalam hidup. Di sinilah, manusia tidak bisa dipisahkan dari kehidupan bertetangga dan bermasyarakat.

Etimologi dan Terminologi Etika

Secara etimologi, etika berasal dari bahasa Yunani yang terdiri dari dua kata, yaitu *Ethos* dan *Ethikos*. *Ethos* berarti sifat, watak, kebiasaan, dan tempat yang biasa. Kata etika dalam bahasa Latin disebut *ethica* dalam bahasa Inggris disebut *ethics*, di Prancis disebut *ethique*, dan di Belanda dikatakan *ethiek*, sementara di Jerman disebut *ethik*. Secara etimologis diturunkan dari kata bahasa Yunani, *ethos*, yang berarti 'adat istiadat' atau 'pola kebiasaan berperilaku'. *Ethikos* berarti susila, keadaban, kelakuan dan perbuatan yang baik. Istilah etika biasanya dikaitkan dengan kata moral yang berasal dari bahasa Latin, yaitu *Mos* atau *Mores* yang merupakan bentuk jamak dari *Mos*. Arti *Mos* adalah adat istiadat atau kebiasaan, watak, kelakuan, tabiat, dan cara hidup, sedangkan dalam bahasa Arab, etika dikenal dengan istilah akhlak, artinya budi pekerti, sedangkan dalam bahasa Indonesia, etika disebut sebagai tata susila.

Etika dan moral kurang lebih sama pengertiannya. Namun, dalam kegiatan sehari-hari terdapat perbedaan. Moral atau moralitas digunakan untuk menilai perbuatan yang dilakukan, sedangkan etika digunakan untuk mengkaji sistem nilai-nilai yang berlaku. Pengertian moralitas sendiri adalah pedoman yang dimiliki oleh

setiap individu atau kelompok mengenai apa yang benar dan salah berdasarkan standar moral yang berlaku dalam masyarakat. Etika adalah filsafat moral merupakan cabang dari filsafat yang berbicara tentang tindakan manusia. Etika tidak mempersoalkan keadaan manusia, melainkan mempersoalkan bagaimana manusia harus bertindak berdasarkan norma-norma tertentu.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat dikatakan bahwa etika berasal dari kegiatan berfilsafat atau berpikir yang dilakukan oleh manusia. Etika sebenarnya adalah bagian dari filsafat; karena etika lahir dari filsafat. Etika dimulai bila manusia merefleksikan unsur-unsur etis dalam pendapat-pendapat spontan. Kebutuhan refleksi itu dirasakan, antara lain karena pendapat etis tidak jarang berbeda dengan pendapat lainnya. Untuk itulah, diperlukan etika untuk mencari tahu yang seharusnya dilakukan oleh manusia.

Terminologi etika berbeda dengan etiket. Seperti yang sudah dijelaskan, etika adalah moral, sedangkan etiket berarti sopan santun dan berkaitan dengan tata krama dalam pergaulan formal. Keduanya tetaplah berbeda walaupun keduanya menyangkut perilaku manusia secara normatif yaitu memberi norma bagi perilaku manusia dan menyatakan apa yang boleh dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan. Pengertian etika dan etiket sering dicampuradukkan padahal kedua istilah tersebut terdapat arti yang berbeda, walaupun ada persamaannya.

Persamaan etika dengan etiket adalah keduanya sama-sama berkaitan dengan perilaku manusia secara normatif yang etis. Keduanya memberikan pedoman atau norma-norma tertentu tentang bagaimana seharusnya seseorang melakukan perbuatan dan tidak melakukan sesuatu perbuatan. Etiket berasal dari bahasa Prancis, yaitu *etiquette* yang berarti awal suatu kartu undangan yang digunakan raja-raja di Prancis mengadakan pertemuan resmi, pesta dan resepsi untuk kalangan para elite kerajaan atau bangsawan.

Pengertian lain menyatakan bahwa etiket adalah tata aturan sopan santun yang disetujui oleh masyarakat tertentu dan menjadi norma serta panutan dalam bertingkah laku sebagai anggota masyarakat yang baik dan menyenangkan.

Macam-Macam Etika

Setiap individu dilahirkan dalam suatu lingkungan masyarakat dan mengalami sosialisasi dengan menerima aturan-aturan yang sudah ada. Salah satu aturan itu sering kita sebut dan kita kenal dengan etika. Etika sangat berperan penting dalam menjalankan hubungan manusia yang ada dalam komunitas atau masyarakat. Karena itu, dengan adanya etika tersebut manusia bisa hidup damai dengan sesama manusia.

Etika adalah sebuah ilmu yang mengatur tentang tanggapan kesusilaan atau etis. Seorang manusia dikatakan etis apabila manusia tersebut mampu secara utuh dan menyeluruh memenuhi tujuan hidupnya. Manusia yang etis juga mampu menyeimbangkan kepentingan pribadi dengan orang lain serta menyeimbangkan kebutuhan rohani dan jasmaninya. Terdapat beberapa macam etika.

1. Etika Deskriptif

Etika deskriptif adalah etika yang menelaah secara rasional dan kritis tentang sikap dan perilaku manusia, serta apa yang dikejar oleh setiap orang dalam hidupnya sebagai sesuatu yang bernilai. Etika deskriptif ini, berbicara mengenai fakta secara apa adanya, yaitu mengenai nilai dan perilaku manusia sebagai suatu fakta yang terkait dengan situasi dan realitas yang ada dalam budaya. Jadi, dapat disimpulkan bahwa kenyataan dalam penghayatan nilai atau tanpa nilai dalam suatu masyarakat yang dikaitkan dengan kondisi tertentu memungkinkan manusia dapat bertindak secara etis.

2. Etika Normatif

Etika normatif menetapkan berbagai sikap dan perilaku ideal yang seharusnya dimiliki oleh manusia. Etika normatif juga menetapkan akan apa yang seharusnya dijalankan oleh manusia dan tindakan apa yang bernilai dalam hidup ini. Jadi, Etika normatif adalah norma-norma yang dapat menuntun manusia supaya bertindak baik dan menghindari hal-hal yang buruk, sesuai dengan kaidah atau norma yang disepakati dan berlaku di masyarakat. Dari penjabaran definisi di atas, etika normatif dapat diklasifikasikan menjadi tiga, yaitu:

- a. etika dipandang sebagai cabang filsafat yang khusus membicarakan tentang nilai baik dan buruk perilaku manusia;
- b. etika dipandang sebagai ilmu pengetahuan yang menentukan baik buruknya perilaku manusia dalam kehidupan bersama. Namun, karena melihat kenyataan adanya keberagaman norma dan ketidaksamaan waktu dan tempat, etika berubah menjadi ilmu yang deskriptif dan lebih bersifat sosiologis; dan
- c. etika dipandang sebagai ilmu pengetahuan yang bersifat normatif dan evaluatif yang hanya memberikan nilai baik atau buruk terhadap perilaku manusia. Dalam hal ini, tidak ditunjukkan adanya fakta, hanya informasi yang menganjurkan dan merefleksikan. Definisi etika ini lebih bersifat informatif, direktif dan reflektif.

3. Etika Teleologi

Etika teleologi menilai baik atau buruknya suatu tindakan dari tujuan atau akibat dari tindakan tersebut. Suatu tindakan dinilai baik kalau bertujuan baik dan mendatangkan akibat baik. Etika teleologi lebih bersifat situasional dan subjektif. Kita bisa bertindak berbeda dalam situasi yang lain tergantung dari penilaian kita tentang akibat dari tindakan tersebut.

Suatu tindakan yang jelas-jelas bertentangan dengan norma dan nilai moral bisa dibenarkan hanya karena tindakan itu membawa akibat yang baik. Etika teleologi dibedakan menjadi dua, yaitu: teleologi hedonisme (tindakan yang bertujuan untuk mencari kenikmatan dan kesenangan) dan teleologi eudamonisme (tindakan yang bertujuan mencari kebahagiaan yang hakiki).

4. Etika Deontologi

Etika deontologi menilai suatu tindakan dinilai baik atau buruknya berdasarkan apakah tindakan itu sesuai atau tidak dengan kewajiban. Dengan kata lain, suatu tindakan dianggap baik karena tindakan itu memang baik pada diri sendiri sehingga merupakan kewajiban yang harus dilakukan. Sebaliknya, suatu tindakan dinilai buruk secara moral karena tindakan itu memang buruk secara moral sehingga tidak menjadi kewajiban untuk kita lakukan.

Bersikap adil adalah tindakan yang baik, dan sudah kewajiban kita untuk bertindak demikian. Etika deontologi menekankan kewajiban manusia untuk bertindak secara baik. Etika deontologi menilai tindakan dikatakan baik bukan karena tindakan itu mendatangkan akibat baik, melainkan berdasarkan tindakan itu baik untuk diri sendiri.

5. Etika Keutamaan

Etika keutamaan lebih mengutamakan pengembangan karakter moral pada diri sendiri. Etika keutamaan sangat menekankan pentingnya sejarah kehebatan moral para tokoh besar atau cerita dongeng dan sastra. Etika keutamaan berusaha menghayati dan mempraktikkan seperti apa yang dilakukan oleh para tokoh dalam sejarah, dalam cerita, atau dalam kehidupan masyarakat. Tokoh dengan teladannya menjadi model untuk ditiru.

Etika keutamaan sangat menghargai kebebasan dan rasionalitas manusia karena pesan moral hanya disampaikan melalui cerita dan teladan hidup para tokoh lalu membiarkan setiap orang untuk menangkap sendiri pesan moral itu. Setiap orang dibiarkan untuk menggunakan akal budinya untuk menafsirkan pesan moral itu yang artinya terbuka kemungkinan untuk setiap orang mengambil pesan moral yang khas bagi dirinya.

Bila dilihat dari sudut pandang yang lain, maka berdasarkan cakupannya etika dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu:

1. etika umum: etika yang berisikan prinsip dan moral dasar; dan
2. etika khusus atau etika terapan: etika yang berlaku secara khusus. Etika khusus ini dikelompokkan kembali menjadi dua, yaitu:
 - a. etika individual, berkaitan dengan sikap dan kewajiban individu atas dirinya sendiri tidak dalam rangka egosentrisme melainkan demi perlindungan dan penghargaan diri sebagai manusia. Misalnya, etika individual mendiskusikan tentang kewajiban moral untuk melindungi diri dari ancaman pembunuhan dan pemerkosaan, serta kewajiban untuk mengembangkan bakat dan talenta yang dimiliki.
 - b. etika sosial, berkaitan dengan sikap, kewajiban, dan perilaku suatu individu sebagai umat manusia membahas hak dan kewajiban manusia sebagai anggota masyarakat. Misalnya, membahas penerapan prinsip keadilan yang harus ditegakkan dalam kehidupan sosial politik suatu masyarakat. Perlu diperhatikan bahwa etika individual dan etika sosial tidak dapat dipisahkan satu dari yang lain secara ketat, karena kewajiban terhadap diri sendiri dan saling berkaitan.

Fungsi dan Manfaat Etika

Bukan suatu rahasia bahwa etika tidak akan secara langsung membuat manusia menjadi lebih baik. Namun, etika adalah sarana untuk mendapatkan arahan yang krusial untuk menghadapi berbagai moralitas yang membingungkan. Akan tetapi, perlu kita ketahui bahwa etika memiliki beberapa fungsi, yaitu

1. sebagai pembeda antara yang boleh diubah dan mana yang tidak dapat diubah;
2. sebagai tempat mendapatkan pandangan atau perspektif kritis yang berhadapan langsung dengan berbagai suatu moral yang membingungkan;
3. untuk menyelidiki konflik atau permasalahan hingga ke akar permasalahan;
4. untuk menyelesaikan konflik, baik konflik moralitas maupun sosial dengan bentuk gagasan yang tersistematis dan juga kritis; dan
5. untuk memperlihatkan suatu keterampilan berpikir jernih yaitu suatu kebolehan untuk berargumentasi secara kritis dan rasional.

Etika lebih menampilkan keterampilan intelektual untuk berargumentasi secara rasional dan kritis. Arahan krusial dan etis ini diperlukan untuk mengambil sikap yang wajar dalam suasana masyarakat yang majemuk. Dalam menghadapi kemajemukan, diperlukanlah etika untuk dijadikan acuan karena

1. pandangan moral atau cara pandang etika manusia yang satu dengan yang lain dapat berbeda-beda karena suatu negara memiliki berbagai perbedaan seperti perbedaan daerah, suku, budaya dan agama sekalipun hidup berdampingan;
2. globalisasi dan modernisasi membawa perubahan besar dalam nilai dan struktur kehidupan masyarakat yang terkadang menentang pandangan etika dan moral yang tradisional; dan

3. berbagai ideologi menawarkan diri sebagai penuntun kehidupan yang masing-masing ajarannya adalah tentang bagaimana manusia harus hidup.

Adapun manfaat dari etika dalam suatu organisasi atau masyarakat di antaranya sebagai berikut:

1. sebagai penghubung antarnilai: Dengan adanya etika, dua hal yang bertentangan bisa menjadi satu kesatuan yang melekat di dalam organisasi atau masyarakat tanpa ada pihak yang merasa dirugikan sekalipun;
2. sebagai pembeda antara yang baik dan buruk: Etika akan menjadi suatu pedoman di mana individu dapat membedakan yang baik dengan yang buruk dan melakukan segala “sesuatu” sesuai dengan norma atau aturan yang berlaku;
3. untuk menjadikan individu memiliki sikap kritis: Etika dapat membuat individu menjadi pribadi yang tidak mudah terpengaruh karena tentu dirinya akan mempertimbangkan perasaan dengan pikirannya;
4. sebagai suatu pendirian dalam diri: Etika dapat memengaruhi pendirian individu atas pemahaman etika yang ada di dalam masyarakat sehingga etika bisa dijadikan sebagai pedoman dalam bertindak atau dalam menjalani suatu hal; dan
5. untuk membuat suatu sesuai dengan peraturan: Etika akan membuat individu memberlakukan individu lain sesuai dengan kadarnya. Itu sebabnya penting untuk dapat menyesuaikan diri ke dalam lingkungan untuk menciptakan lingkungan yang rukun.

Sebagai filsafat, etika sangat mengutamakan sikap kritis dalam menilai dan menggumuli nilai dan norma. Sikap kritis di sini berarti ilmu etika tidak akan menerima nilai dan norma begitu saja, tetapi mempertanyakannya sampai kelapisan paling dasar. Selain sikap kritis, etika juga menghadapi moralitas secara rasional. Menjadi pertanyaan apakah dan bagaimanakah penerapan nilai dalam suatu organisasi atau perusahaan?

Etimologi dan Terminologi Nilai

Pembahasan tentang nilai pada dasarnya merupakan kajian filsafat, khususnya bidang filsafat yang disebut aksiologi. Nilai yang dalam bahasa Inggris adalah *value* yang bisa diartikan sebagai harga, penghargaan, atau taksiran. Maksudnya adalah harga yang melekat pada sesuatu atau penghargaan terhadap sesuatu. Selain itu, nilai dapat diartikan sebagai konsep-konsep umum tentang sesuatu yang dianggap baik, patut, layak, pantas yang keberadaannya dicita-citakan, diinginkan, dihayati, dan dilaksanakan dalam kehidupan sehari-hari dan menjadi tujuan hidup bersama di dalam organisasi, perusahaan, masyarakat, suku, bangsa, dan negara serta masyarakat internasional.

Kata "nilai" berasal dari bahasa Sanskerta "*naya*" yang berarti "pemikiran" atau "pendapat", kemudian, kata "*naya*" tersebut, berkembang menjadi "*niti*" dalam bahasa Prakerta dan kemudian menjadi "*nila*" dalam bahasa Jawa Kuno. Kata "*nila*" ini masuk ke dalam bahasa Indonesia dan berubah menjadi "nilai". Pada dasarnya, makna dari "nilai" dalam bahasa Indonesia masih mengacu pada makna asalnya, yaitu sebagai pemikiran atau pendapat yang dianggap penting dan berharga oleh individu atau masyarakat.

Nilai adalah prinsip atau keyakinan abstrak yang dianggap penting oleh individu atau kelompok masyarakat. Nilai dapat memengaruhi tindakan, perilaku, dan keputusan seseorang, serta membentuk pandangan dunia dan sistem moral mereka. Nilai juga dapat memengaruhi interaksi dan hubungan antarindividu dan antarbudaya di dalam masyarakat.

Macam-Macam Nilai

Berikut adalah beberapa macam-macam nilai yang sering dikenal dan diakui oleh masyarakat.

1. Nilai Agama: Nilai-nilai yang didasarkan pada keyakinan agama tertentu, seperti kepercayaan kepada Tuhan, penghormatan terhadap norma-norma agama, moralitas, dan spiritualitas.

2. Nilai Kemanusiaan: Nilai-nilai yang menekankan pada hak asasi manusia, persamaan, kebebasan, dan kesejahteraan masyarakat.
3. Nilai Moral: Nilai-nilai yang berkaitan dengan etika dan moralitas, seperti kejujuran, integritas, keadilan, dan tanggung jawab.
4. Nilai Keluarga: Nilai-nilai yang berkaitan dengan kehidupan keluarga, seperti kasih sayang, kerja sama, dan solidaritas.
5. Nilai Sosial: Nilai-nilai yang berkaitan dengan kehidupan sosial, seperti kerja sama, toleransi, keberagaman, dan solidaritas sosial.
6. Nilai Ekonomi: Nilai-nilai yang berkaitan dengan kegiatan ekonomi, seperti produktivitas, efisiensi, keseimbangan antara permintaan dan penawaran, dan keadilan dalam distribusi kekayaan.
7. Nilai Estetika: Nilai-nilai yang berkaitan dengan keindahan, seperti apresiasi seni, keindahan alam, dan estetika dalam kehidupan sehari-hari.
8. Nilai Akademik: Nilai-nilai yang berkaitan dengan prestasi akademik, seperti kecerdasan, kreativitas, dan inovasi dalam pendidikan.
9. Nilai Politik: Nilai-nilai yang berkaitan dengan kegiatan politik, seperti keadilan, kebebasan, partisipasi, dan kesetaraan dalam demokrasi.
10. Nilai Lingkungan: Nilai-nilai yang berkaitan dengan lingkungan, seperti kesadaran lingkungan, keberlanjutan, dan konservasi sumber daya alam.

Norma

Norma pada hakekatnya merupakan kaedah hidup yang memengaruhi tingkah laku manusia dalam hidup bermasyarakat. Norma juga dapat diartikan sebagai aturan atau ketentuan yang mengatur kehidupan warga masyarakat. Norma dapat dipakai sebagai panduan, tatanan, dan pengendali tingkah laku. Kaidah atau norma yang berlaku dalam masyarakat sangat banyak dan

bervariasi. Namun, secara umum norma terdiri dari aturan yang dibuat oleh negara dan aturan yang tumbuh dan berkembang dalam masyarakat. Norma yang dibuat oleh negara berbentuk peraturan tertulis, sedangkan norma yang berkembang dalam masyarakat berbentuk tidak tertulis.

Dalam beberapa tahun terakhir, terdapat berbagai norma yang berkembang di masyarakat, seperti norma tentang penggunaan media sosial yang baik dan benar, norma tentang toleransi dan menghargai perbedaan, norma tentang menjaga kebersihan lingkungan, dan lain sebagainya. Menjadi pertanyaan apakah pengertian norma itu? Norma adalah aturan atau kebiasaan yang diterima secara luas oleh masyarakat. Norma merupakan aturan atau standar yang digunakan oleh masyarakat atau kelompok tertentu untuk mengatur perilaku anggotanya dalam kehidupan bersama.

Norma memiliki karakteristik yang jelas, yaitu bersifat baku, memiliki tujuan, dan berlaku dalam jangka waktu tertentu. Norma dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu norma formal dan norma informal. Norma formal ditetapkan oleh lembaga resmi, seperti pemerintah atau organisasi, sedangkan norma informal ditetapkan oleh kelompok sosial yang tidak memiliki wewenang formal.

Norma memiliki fungsi penting dalam kehidupan bermasyarakat, yaitu sebagai alat untuk mengatur perilaku anggota masyarakat, sebagai pedoman dalam bertindak, dan sebagai sarana untuk memelihara nilai-nilai sosial yang dianggap penting oleh masyarakat. Norma juga dapat berupa norma positif, yang memberikan sanksi positif jika dipatuhi, atau norma negatif, yang memberikan sanksi negatif jika dilanggar.

Macam dan Jenis Norma

Suatu bangsa atau negara memiliki norma yang menjadi ketentuan dalam kehidupan berbangsa dan bernegaranya. Demikian juga di Indonesia, terdapat beberapa jenis norma yang umum berlaku.

1. Norma Agama: Sekumpulan kaidah atau peraturan hidup manusia yang sumbernya dari wahyu Tuhan. Penganut agama meyakini bahwa apa yang diatur dalam norma agama ini berasal dari Tuhan Yang Maha Esa, yang disampaikan kepada para nabi dan rasul-Nya untuk disebarluaskan kepada seluruh umat manusia di dunia. Norma agama mengacu pada aturan-aturan yang telah ditetapkan oleh agama resmi yang dianut oleh masyarakat di Indonesia, seperti agama Islam, Kristen, Katolik, Konghucu, Hindu, dan Buddha. Norma agama ini berperan penting dalam mengatur perilaku masyarakat dalam beragama.
2. Norma Moral: Norma moral berkaitan dengan nilai-nilai etika yang dianggap benar atau salah oleh masyarakat Indonesia. Nilai-nilai moral berfungsi sebagai pedoman dalam bertindak dan memelihara moralitas dalam kehidupan bermasyarakat.
3. Norma Sosial: Norma sosial mencakup aturan-aturan yang berlaku di masyarakat Indonesia, seperti aturan sopan santun, adat istiadat, dan norma dalam hubungan antara keluarga, teman, dan tetangga. Norma sosial ini berfungsi untuk menjaga keseimbangan dan harmoni dalam kehidupan bersama.
4. Norma Hukum: Merupakan aturan-aturan yang ditetapkan oleh suatu negara dan diberlakukan melalui sistem peradilan. Norma hukum adalah peraturan mengenai tingkah laku manusia dalam pergaulan masyarakat dan dibuat oleh badan-badan resmi negara serta bersifat memaksa sehingga perintah dan larangan dalam norma hukum harus ditaati oleh masyarakat. Hukum bersifat memaksa. Oleh karena itu, dalam kehidupan sehari-hari aparat penegak hukum, seperti polisi, jaksa, dan hakim dapat memaksa seseorang untuk menaati hukum dan memberikan hukuman bagi pelanggar hukum. Norma hukum juga mengatur kehidupan lainnya, seperti larangan melakukan tindak kejahatan dan pelanggaran, larangan melakukan korupsi, larangan

merusak hutan serta kewajiban memelihara hutan, dan kewajiban membayar pajak. Norma hukum ini bertujuan untuk menjaga ketertiban, keamanan, dan keadilan dalam masyarakat.

5. Norma Kesopanan: Norma kesopanan adalah aturan yang berkaitan dengan tata cara pergaulan dan berbicara dalam masyarakat Indonesia. Norma kesopanan ini berfungsi sebagai pedoman dalam berkomunikasi agar tercipta hubungan yang baik antara anggota masyarakat. Norma kesopanan bersumber dari tata kehidupan atau budaya yang berupa kebiasaan-kebiasaan masyarakat dalam mengatur kehidupan kelompoknya. masyarakat yang satu dengan masyarakat yang lain.
6. Norma Kesusilaan: Peraturan hidup yang bersumber dari suara hati nurani manusia atau berkenaan dengan bisikan kalbu manusia. Norma kesusilaan ada bersamaan dengan kelahiran atau keberadaan manusia itu sendiri, tanpa melihat jenis kelamin dan suku bangsa. Suara hati nurani yang dimiliki manusia selalu mengatakan kebenaran dan tidak akan dapat dibohongi oleh siapa pun.
7. Norma Lingkungan: Norma lingkungan adalah aturan yang berkaitan dengan upaya menjaga kelestarian lingkungan di Indonesia, seperti pengelolaan sampah, penghijauan, dan pengurangan emisi gas rumah kaca. Norma lingkungan ini berfungsi untuk menjaga keseimbangan alam dan keberlanjutan kehidupan manusia.

Daftar Pustaka

- Bertens, K. (2022). *Pengantar Etika Bisnis, Edisi Digital*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Burhan, Asmawati. (2019). *Buku Ajar Etika Umum*. Yogyakarta: Deepublish
- David, Berry. (2018). *Pokok-Pokok Pikiran Sosiologi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Lubis, Maulana Arafat dan Toni Nasution. (2019). *Konsep Dasar IPS*. Yogyakarta: Samudra Biru.
- Nasution, Toni dan Lubis, Maulana Arafat. (2018). *Konsep Dasar IPS*. Yogyakarta: Samudra Biru.
- Philipus, Nurul Aini. (2019). *Sosiologi Dalam Suatu Politik*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Sanjono Seokanto. (2019). *Sosiologi Suatu Pengantar*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Winarno. (2018). Paradigma Baru Pendidikan Pancasila. *JRKA*, 3(1).

Profil Penulis



Dr. Edi Siregar, S.Pd., S.Mn., M.M.

Dosen Tetap Universitas Satya Negara Indonesia lahir di Jakarta, 5 April 1972 dan menjadi dosen luar biasa di dua Kampus lainnya di Jakarta. Penulis meraih gelar akademik Sarjana Pendidikan (S.Pd) dari IKIP Jakarta tahun 1998 dan Sarjana Manajemen (S.Mn) dari Universitas Terbuka tahun 2009. Gelar Magister Manajemen (M.M) diterima dari STIE LPMI pada tahun 2003 dan menyelesaikan strata tiga Manajemen Pendidikan dengan gelar Doktor (Dr) dari Universitas Negeri Jakarta pada tahun 2011. Penulis selain mengajar pada jenjang S-1, tetapi juga S-2. Selain mengampu matakuliah utama Manajemen SDM, penulis dipercayakan juga mengajar matakuliah Kewirausahaan, Kepemimpinan, Pengembangan Diri, Desain Kurikulum, Evaluasi Program Pendidikan, Teori Pendidikan dan Pengajaran, Bisnis, Etika Pengembangan Diri, Etika Bisnis, Pendidikan Pancasila, Hubungan Industrial dan Teori Organisasi.

E-mail Penulis: edisiregarusni@gmail.com

BUDAYA ORGANISASI DAN INDIKATORNYA

Dr. AP. Tri Yuniningsih, M.Si.
FISIP UNDIP Semarang

Pendahuluan

Budaya organisasi secara harfiah berasal dari bahasa Yunani “*organon*” yang berarti alat atau instrumen. Artinya, kata ini menyiratkan bahwa organisasi adalah alat bantu manusia. Maka dari itu, ketika seseorang mendirikan sebuah organisasi tujuan akhirnya bukan organisasi itu sendiri, tetapi melainkan agar semua orang yang terlibat di dalamnya dapat mencapai tujuan lain yang lebih mudah dan efektif. Organisasi sering didefinisikan sebagai kelompok manusia (*group of people*) yang bekerja Bersama-sama dalam mencapai tujuan bersama (*common goals*). Definisi ini menunjukkan dua esensi dasar dari sebuah organisasi yakni manusia dan tujuan bersama yang hendak di capai (Sobirin, 2007).

Definisi yang lebih komprehensif selanjutnya, dikemukakan oleh Stephen Robbins dalam Sobirin (2007) bahwa organisasi adalah unit sosial yang sengaja didirikan untuk jangka waktu panjang yang relatif lama, beranggotakan dua atau lebih yang bekerja bersama-sama dan terkoordinasi, mempunyai pola kerja yang terstruktur, dan didirikan untuk mencapai tujuan bersama atau satu tujuan yang telah ditetapkan. Darmono (2009) organisasi merupakan kumpulan manusia yang secara sadar ingin mencapai tujuan

bersama, maka organisasi bersifat dinamis dan berkembang.

Jika organisasi tidak berkembang, maka lama kelamaan organisasi tersebut akan mati dan tidak menunjukkan aktivitas sama sekali. Sebagai alat administrasi dan manajemen, organisasi dapat dilihat dari dua segi, yaitu: 1) organisasi sebagai wadah, organisasi memiliki sifat yang relatif tetap dan pola dasar struktur organisasi yang relative permanen; 2) organisasi sebagai proses interaksi. Budaya organisasi banyak diungkapkan oleh para ilmuwan yang merupakan ahli dalam ilmu budaya organisasi, namun masih sedikit kesepahaman tentang arti konsep budaya organisasi atau bagaimana budaya organisasi harus diobservasi dan diukur (Brahmasari, 2004).

Lebih lanjut, Brahmasari (2004) mengemukakan bahwa hal tersebut dikarenakan oleh kurangnya kesepahaman tentang formulasi teori tentang budaya organisasi, gambarannya dan kemungkinan hubungan dengan dampak kerja. Ndraha (2003) dalam Brahmasari (2004) mengemukakan bahwa budaya perusahaan (*corporate culture*) merupakan aplikasi dari budaya organisasi (*organizational culture*) terhadap badan usaha atau perusahaan. Kedua istilah ini sering dipergunakan untuk maksud yang sama secara bergantian.

Marcoulides dan Heck (1993) dalam Brahmasari (2004) mengemukakan bahwa budaya organisasi sebagai suatu konsep dapat menjadi suatu sarana untuk mengukur kesesuaian dari tujuan organisasi, strategi dan organisasi tugas, serta dampak yang dihasilkan. Tanpa ukuran yang valid dan reliabel dari aspek kritis budaya organisasi, maka pernyataan tentang dampak budaya pada kinerja akan terus berdasarkan pada spekulasi, observasi personal dan studi kasus.

Glaser et al (1987) dalam Koesmono (2005) mengemukakan bahwa budaya organisasional sering kali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan

berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Hostede (1986) dalam Kosmono (2005) mengemukakan bahwa budaya dapat didefinisikan sebagai berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang memengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya.

Tika (2006) mengemukakan bahwa dalam pembentukan budaya organisasi ada dua hal penting yang harus diperhatikan, yaitu: unsur-unsur pembentuk budaya organisasi dan proses pembentukan budaya organisasi itu sendiri. Sementara itu, Robbins (1996) dalam Tika (2006) menjelaskan mengenai tiga kekuatan untuk mempertahankan suatu budaya organisasi: 1) praktik seleksi, 2) manajemen puncak, dan 3) sosialisasi. Proses sosialisasi ini meliputi tiga tahap kedatangan, tahap pertemuan dan tahap motremofi.

Tika (2006) memberikan kesimpulan tentang proses pembentukan budaya organisasi melalui empat tahapan, yaitu: tahap pertama, terjadinya interaksi antar pimpinan atau pendiri organisasi dengan kelompok/perorangan dalam organisasi; tahap kedua adalah dari interaksi menimbulkan ide yang ditransformasikan menjadi artifak, nilai dan asumsi; tahap ketiga adalah bahwa artifak, nilai dan asumsi akan diimplementasikan sehingga membentuk budaya organisasi; dan tahap terakhir adalah bahwa dalam rangka mempertahankan budaya organisasi dilakukan pembelajaran (*learning*) kepada anggota baru dalam organisasi.

Definisi Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah berbagai nilai-nilai yang menyelubungi pola pikir, gagasan, dan tingkah laku khas yang dipegang dan dijalankan oleh sumber daya manusia dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Karakteristik budaya organisasi pada hakikatnya merupakan pondasi bagi suatu organisasi. Jika pondasi yang dibuat tidak cukup kokoh, maka betapapun bagusnya suatu bangunan, ia tidak akan cukup kokoh untuk menopangnya. Organisasi bisa mengarahkan masyarakat untuk memperhatikan satu dua aspek terkait dengan budaya yang akan dibangun.

1. Fahmi (2017) mendefinisikan budaya organisasi adalah hasil proses melebur gaya budaya dan perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya, ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu.
2. Torang (2014) mengatakan bahwa budaya organisasi adalah kebiasaan yang terus berulang-ulang dan menjadi nilai dan gaya hidup oleh sekelompok individu dalam organisasi yang diikuti oleh individu berikutnya. Artinya, budaya dapat secara sengaja atau tidak sengaja dipegang dan dilakukan secara turun-temurun dalam lingkungan suatu organisasi.
3. Darodjat (2015) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan, asumsi-asumsi, atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasi.
4. Edgar (dalam Taryaman, 2016) mendefinisikan budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh sekelompok orang ketika mereka belajar untuk menyelesaikan permasalahan-permasalahan, menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal, dan berintegrasi dengan lingkungan internal.
5. Krietner dan Kinicki (dalam Zuki, 2016) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam.
6. Sedarmayanti (2017) mendefinisikan budaya organisasi adalah sebuah keyakinan, sikap, dan nilai yang umumnya dimiliki, yang timbul dalam organisasi, dikemukakan dengan lebih sederhana, budaya adalah cara kita melakukan sesuatu di sini.

7. Wahab (dalam Tohari, 2019) mendefinisikan budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai, kepercayaan, dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi.
8. Krisnandi dkk. (2019) mengemukakan bahwa budaya organisasi dapat diartikan sebagai persepsi yang terbentuk dalam suatu organisasi yang menentukan bagaimana anggota organisasi tersebut dalam memberikan reaksi terhadap lingkungan di sekitarnya.
9. Richard L. Daft (2003) mendefinisikan budaya adalah sekumpulan nilai, keyakinan, pemahaman, dan norma pokok yang dibagi bersama oleh anggota suatu organisasi (Daft, 2003 dalam Krinansi dkk, 2019). Selanjutnya, Daft menyebutkan bahwa Konsep budaya membantu manajer dalam memahami aspek yang kompleks dan tersembunyi dari kehidupan organisasi.
10. Robbins (dalam Krisnandi dkk, 2019) mengatakan bahwa budaya ialah serangkaian nilai dominan yang didukung oleh organisasi. Definisi ini, merujuk ke sistem pengertian yang diterima bersama. Robbins mengemukakan bahwa setiap organisasi mempunyai pola kepercayaan ritual, mitos dan praktik tersendiri yang sudah lama berkembang.

Dari banyak pendapat tentang budaya organisasi, maka dapatlah disimpulkan disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah serangkaian asumsi, nilai, yang telah disepakati dan dilakukan dan telah dirasakan dampaknya oleh anggota-anggota organisasi, sehingga dipelihara secara terus-menerus, sehingga menjadi kebiasaan atau pedoman dari suatu organisasi untuk menyelesaikan permasalahan-permasalahan di dalamnya.

Dimensi Budaya Organisasi

Krisnandi dkk. (2019) menyampaikan bahwa pada hakikatnya, budaya organisasi memiliki tujuh dimensi. Dimensi organisasi ini, terkadang disebut juga sebagai karakteristik budaya organisasi. Pada sebagian organisasi, salah satu dimensi tersebut terkadang timbul di atas yang lainnya, dan membentuk kepribadian dari organisasi tersebut serta cara anggota organisasi tersebut, dalam menjalankan pekerjaannya. Tujuh dimensi budaya organisasi tersebut adalah sebagai berikut.

1. Inovasi dan Mengambil Risiko

Tingkat di mana para karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan mengambil risiko. Kebiasaan para manajer mendorong karyawan untuk bekerja secara inovatif yang diiringi dengan keberanian dalam mengambil risiko akan memberikan nilai tambah bagi organisasi di dalam pencapaian sasaran yang telah ditetapkan.

2. Perhatian pada Detail

Tingkat di mana para karyawan diharap untuk menampilkan ketepatan, analisis dan perhatian terhadap detail. Para karyawan harus selalu diarahkan untuk secara bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Tanggung jawab tersebut, menyangkut masalah-masalah detail dalam ruang lingkup pekerjaannya. Sekecil apa pun pekerjaan itu, akan memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

3. Orientasi Hasil

Tingkat di mana para manajer memusatkan perhatian kepada hasil-hasil bukannya pada teknik-teknik dan proses-proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu. Hasil merupakan sasaran yang ingin dicapai, oleh sebab itu segala sumber daya diarahkan pada pencapaian hasil.

4. Orientasi Manusia

Orientasi manusia adalah tingkat di mana keputusan-keputusan manajemen memperhitungkan pengaruh hasil-hasil terhadap manusia di dalam organisasi itu. Dalam menentukan sasaran akan hasil yang diinginkan, manajer perlu memperhatikan sisi kemanusiaan para anggota organisasinya, sebab manusia bukan robot atau mesin yang dapat digunakan sekehendak hati. Mereka memiliki perasaan dan hati.

5. Orientasi Tim
Tingkat di mana berbagai kegiatan kerja disusun, di sekitar tim bukan individu. Pencapaian hasil bukan karena individu, melainkan hasil dari kerja sama antar anggota organisasi. Oleh sebab itu, kerja sama tim harus didorong terus agar supaya tujuan dapat dicapai secara optimal.

6. Agresivitas
Merupakan tingkat di mana orang bersifat agresif dan bersaing bukannya ramah dan bekerja sama. Persaingan di antara para karyawan dimaksudkan untuk memaksimalkan kemampuan yang dimiliki para anggota organisasi, dengan demikian produktivitas akan lebih meningkat.

7. Stabilitas
Tingkat di mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan usaha mempertahankan status quo. Dalam dinamika pekerjaan, ketenangan, kenyamanan kondisi pekerjaan sangat diperlukan, sehingga para karyawan bekerja lebih bersemangat dan produktif, dibandingkan dengan keadaan yang selalu kontra produktif, seperti banyaknya tuntutan kenaikan gaji, pemogokan dan lain sebagainya

Selanjutnya, Sulaksono Hari (2015) menggunakan istilah karakteristik budaya organisasi, Setidaknya ada tujuh karakteristik utama dari budaya organisasi, yaitu:

1. inovasi dan keberanian pengambilan risiko, para pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil risiko;
2. memperhatikan pada hal-hal rinci, para pekerja diharapkan untuk menunjukkan analisis, dan memperhatikan detail;
3. orientasi pada hasil, manajemen menitikberatkan pada perolehan atau hasil dan bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapainya;
4. orientasi pada orang, tingkat pengambilan keputusan yang diambil oleh manajemen dengan mempertimbangkan efek dari hasil terhadap orang-orang yang ada di dalam organisasi;
5. orientasi pada tim, tingkat aktivitas kerja diorganisir dalam tim dari pada individu;
6. keagresifan, tingkat orang-orang akan menjadi agresif dan kompetitif dan bukannya santai; dan
7. stabilitas tingkat aktivitas organisasional menekankan pada mempertahankan *status quo* yang kontras dengan pertumbuhan.

Selanjutnya, menurut Hofstide (1997), dalam Munandar, Sjabadhyni, dan Wutun (2004), dalam Brahmasari dan Suprayetno (2008) mengemukakan bahwa budaya organisasi mempunyai lima ciri-ciri pokok, yaitu: (1) budaya organisasi merupakan satu kesatuan yang integral dan saling terkait; (2) budaya organisasi merupakan refleksi sejarah dari organisasi yang bersangkutan; (3) budaya organisasi berkaitan dengan hal-hal yang dipelajari oleh para antropolog, seperti ritual, simbol, ceritera, dan ketokohan; (4) budaya organisasi dibangun secara sosial, dalam pengertian bahwa budaya organisasi lahir dari konsensus bersama dari sekelompok orang yang mendirikan organisasi tersebut; dan (5) budaya organisasi sulit diubah.

Peran budaya dalam organisasi setidaknya memainkan tiga peranan penting, yaitu: memberikan identitas bagi anggotanya, meningkatkan komitmen terhadap visi dan misi organisasi serta memperkuat standar perilaku. Ketika budaya organisasi melekat kuat, maka masing-masing anggota akan merasa bahwa mereka adalah bagian dari organisasi. Perasaan sebagai bagian dari organisasi, akan memperkuat komitmennya terhadap visi dan misi organisasi. Budaya juga akan mengarahkan perilaku anggota organisasi.

Budaya organisasi memberikan banyak pengaruh kepada individu dan proses organisasi. Budaya memberikan tekanan pada individu untuk bertindak ke arah tertentu, berfikir serta bertindak dengan cara yang konsisten dengan budaya organisasinya. Tidak ada satupun tipe budaya organisasi yang terbaik yang dapat berlaku universal. Hal terpenting adalah organisasi harus mengetahui potret budaya organisasi saat ini, dan mengevaluasinya apakah budaya yang berlaku tersebut dapat mendukung program perubahan organisasi.

Membangun budaya organisasi yang dapat mendukung perubahan organisasi dibutuhkan alat. Alat utamanya adalah komunikasi yang efektif, yaitu komunikasi yang sifatnya segala arah tidak hanya dari atas ke bawah saja, sehingga akan memperlancar usaha pembangunan budaya organisasi yang baru. Dengan komunikasi yang efektif, organisasi dapat mengomunikasikan pentingnya perubahan, menampung saran dan masukan dari anggota organisasi dan hubungan antar anggota organisasi serta meningkatkan keterlibatan anggota organisasi. Tingginya keterlibatan anggota organisasi akan menjamin suksesnya upaya membangun budaya organisasi yang baru sehingga dapat mendukung perubahan organisasi.

Luthans dalam Putra (2009) mengemukakan karakteristik penting budaya organisasi mencakup (1) keteraturan perilaku yang dijalankan; (2) norma, seperti standar perilaku yang ada pada suatu organisasi atau komunitas; (3) nilai yang dominan; (4) filosofi; (5) aturan; dan (6) iklim organisasi.

Lebih lanjut, menurut Susanto dalam Ardiansyah (2011) ada sepuluh macam karakteristik budaya organisasi yang meliputi: (1) inisiatif individu, (2) toleransi, (3) pengarahan, (4) integrasi, (5) dukungan manajemen, (6) pengawasan, (7) identitas, (8) sistem penghargaan, (9) toleransi terhadap konflik, dan (10) pola komunikasi.

Ciri-Ciri Budaya Organisasi

Sebuah bentuk organisasi kemungkinan akan mengalami perubahan pada masa depan, namun demikian secara umum setiap organisasi memiliki ciri budaya sama. Organisasi akan cenderung memiliki model lebih adaptif atau hidup dibandingkan sebelumnya, hal inilah yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya.

O'Reilly et al. (1991) menemukan ciri-ciri organisasi sebagai berikut (1) inovasi dan pengambilan risiko (*innovation and risk taking*); (2) stabilitas dan keamanan (*stability and security*); (3) penghargaan kepada orang (*respect for people*); (4) orientasi hasil (*outcome orientation*); (5) orientasi tim dan kolaborasi (*team orientation and collaboration*); dan (6) keagresifan dan perjuangan (*aggressiveness and competition*). Untuk lebih memperjelas dalam mendeskripsikan dimensi atau karakteristik budaya organisasi yang menjadi dasar dalam menentukan indikator budaya organisasi dapatlah diilustrasikan dalam tabel berikut.

Tabel 14.1
Karakteristik/Dimensi Budaya Organisasi

No.	Sumber	Dimensi/karakteristik
1.	Susanto (2011)	1) inisiatif individu, 2) toleransi, 3) pengarahan, 4) integrasi, 5) dukungan manajemen, 6) pengawasan, 7) identitas, 8) sistem penghargaan, dan 9) toleransi terhadap konflik, dan 10) pola komunikasi.
2.	Luthans (2009)	1) keteraturan perilaku yang dijalankan, 2) norma, seperti standar perilaku yang ada pada suatu organisasi atau komunitas, 3) nilai yang dominan,

		<ol style="list-style-type: none"> 4) filosofi, 5) aturan, dan 6) iklim organisasi.
3.	Hofstide (2008)	<ol style="list-style-type: none"> 1) budaya organisasi merupakan satu kesatuan yang integral dan saling terkait; 2) budaya organisasi merupakan refleksi sejarah dari organisasi yang bersangkutan; 3) budaya organisasi berkaitan dengan hal-hal yang dipelajari oleh para antropolog, seperti ritual, simbol, ceritera, dan ketokohan; 4) budaya organisasi dibangun secara sosial, dalam pengertian bahwa budaya organisasi lahir dari konsensus bersama dari sekelompok orang yang mendirikan organisasi tersebut; dan 5) budaya organisasi sulit diubah.
4.	Sulaksono Hari (2015)	<ol style="list-style-type: none"> 1) inovasi dan keberanian pengambilan risiko, 2) memperhatikan pada hal-hal rinci, 3) orientasi pada hasil, 4) orientasi pada orang, 5) orientasi pada tim, 6) keagresifan, dan 7) stabilitas.
5.	Krisnandi dkk. (2019)	<ol style="list-style-type: none"> 1) inovasi dan mengambil risiko, 2) perhatian pada detail, 3) orientasi hasil, 4) orientasi manusia, 5) orientasi tim, 6) agresivitas, dan 7) stabilitas.
6.	Robbins (2019)	<ol style="list-style-type: none"> 1) inovasi dan mengambil risiko, 2) perhatian pada detail, 3) orientasi hasil, 4) orientasi manusia, 5) orientasi tim, 6) agresivitas, dan 7) stabilitas.
7.	O'Reilly et al. (1991)	<ol style="list-style-type: none"> 1) inovasi dan pengambilan risiko (<i>innovation and risk taking</i>); 2) stabilitas dan keamanan (<i>stability and security</i>); 3) penghargaan kepada orang (<i>respect for people</i>); 4) orientasi hasil (<i>outcome orientation</i>); 5) orientasi tim dan kolaborasi (<i>team orientation and collaboration</i>); dan 6) keagresifan dan perjuangan (<i>aggressiveness and competition</i>).

Sumber: Diolah Penulis (2023)

Indikator Budaya Organisasi

Indikator-indikator budaya organisasi biasanya digunakan untuk mengetahui apa saja, dan seperti apa budaya yang ingin atau telah diterapkan pada suatu organisasi. Indikator budaya organisasi biasanya didasarkan dari dimensi atau karakteristik budaya organisasi. Sulaksono Hari (2015) mengemukakan empat indikator budaya organisasi sebagai berikut:

1. inovatif memperhitungkan risiko, seperti:
 - a. menciptakan ide-ide baru untuk keberhasilan perusahaan; dan
 - b. berani mengambil risiko dalam mengembangkan ide-ide baru.
2. berorientasi pada hasil, seperti:
 - a. menetapkan target yang akan dicapai oleh perusahaan; dan
 - b. penilaian hasil atas kerja yang telah dilaksanakan.
3. berorientasi pada semua kepentingan karyawan, seperti:
 - a. memenuhi kebutuhan untuk menjalan dan mengerjakan pekerjaan; dan
 - b. mendukung prestasi karyawan.
4. berorientasi detail pada tugas, seperti:
 - a. teliti dalam mengerjakan tugas; dan
 - b. keakuratan hasil kerja.

Seperti pendapat yang disampaikan beberapa pakar di atas dapatlah digambarkan dalam tabel sebagai berikut.

Tabel 14.2
Indikator Budaya Organisasi

Dimensi	Indikator
Inovasi dan pengambilan risiko	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dorongan untuk melakukan inovasi. 2. Dorongan terhadap tantangan/mengambil risiko.
Perhatian secara detail	<ol style="list-style-type: none"> 1. Karyawan bekerja dengan teliti. 2. Tugas yang diberikan terinci. 3. Keakuratan hasil kerja.
Orientasi hasil	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dituntut untuk bekerja keras. 2. Dituntut agar lebih berkualitas. 3. Tercapainya hasil yang maksimal. 4. Menetapkan target yang akan dicapai. 5. Penilaian hasil atas kerja yang telah dilaksanakan.
Orientasi tim	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saling menghargai. 2. Kerja sama dalam tim.
Orientasi pada orang	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengambilan keputusan memperhatikan anggota. 2. Memperhatikan dampak pengambilan keputusan terhadap anggota. 3. Memenuhi kebutuhan untuk menjalankan dan mengerjakan pekerjaan. 4. Mendukung prestasi karyawan.
Keagresifan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saling berkompetisi. 2. Bekerja dengan cepat, efektif, dan efisien.
Kemantapan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bekerja sesuai prosedur. 2. Melakukan supervisi pekerjaan.

Sumber: Diolah Penulis (2023)

Daftar Pustaka

- Asfiah, Nurul. (2010). Budaya Organisasi. <http://nurulasfiah,staf.umn.ac.id/2010/budaya-organisasi/>. Diakses Januari 15, 2010.
- Bacal, Robert. (2001). *Perfomance Manajemen*. Terjemahan Surya Dharmadan Yanuar Irawan. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Bernadin, H. Jhondan Russel, Joyce E.A. (2003). *Human Resource Management: An Experimental Approach*. International Edition. Singapura: McGraw Hill.
- Brahmasari, Ida Ayu dan Suprayetno, Agus. (2008). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 10(2).
- Cahyono, Suharto. (2005). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah. *Jurnal, JRBI*, 1.
- Darodjat, Tubagus Achmad. (2015). *Konsep-Konsep Dasar Manajemen Personalia Masa Kini*. Bandung: Refika Aditama.
- Dessler, Garry. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Terjemahan. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Fahmi, Irham. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Fikri. (2008). Pengaruh Tipe Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja Pegawai Kecamatan Lowokwaru Kota Malang. *Jurnal Aplikasi MANajemen*, 6(1).
- Hasibuan, P. Melayu. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Gunung Agung.

- Khoirusmadi, A. S. (2011). *Analisa Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening*. Skripsi. Universitas Diponegoro Semarang.
- Krisnandi, H., Efendi, S., & Sugiono, E. (2019). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: IPU-Unas.
- Mahadewi. (2012), Hal-hal yang mempengaruhi Budaya Organisasi. <http://ibhee.blogspot.com/2010/hal-hal-yang-mempengaruhi-budaya.html>. Diakses 25 Oktober 2010.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2005). *Prilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: PT Rafika Aditama.
- Prawiro, Sentono Suryadi. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPF.
- Putra, Hendri Indra. (2009). Karakteristik Budaya Organisasi. <http://benaigeneration.blogspot.com/2009/01/karakteristik-budayaorganisasi.html>. Diakses 30 Mei 2012.
- Rivai, Veithzal. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S.P. (2006). *Prilaku Organisasi*. Edisi X. Benyamin Molan dan Ahmad Fauzi, Penerjemah. Jakarta: Indeks Gramedia.
- Robbins, S. dan Timonthy, A. J. (2008). *Prilaku Organizational Behavior*. Terjemahan, Jakarta: Gramedia Jakarta.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Siagian, Sondang P. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ke-13. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, H. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: STIE YPKN.
- Sobirin, Ahmad. (2007). *Budaya Organisasi, Pengertian Makna dan Aplikasinya dalam Kehidupan Organisasi*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.

- Susanti, E.N., Aristianti, L.A., Tanjung, R. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Batam Executive Village Southlink Country Club. *Jurnal Dimensi*, 9(1).
- Taryaman, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CV Budi Utama.
- Timple, A. (1999). *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia: Memotivasi Pegawai*. Jakarta: PT Alex Media Kompotindo.
- Tika, Muhammad Poburudu. (2006). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Thoib, Armanu. (2005). Hubungan Kepemimpinan, Budaya Strategi dan Kinerja: Pendekatan Konsep. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 7(1).
- Tjahyono, Binawan Nur dan Ginarsih Tri. (2006). Pengaruh Motivasi Kerjadan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Dinas Marga Propinsi Jawa Tengah, Jakarta. *Jurnal Bisnis dan Manajemen, II*.
- Tobari. (2016). *Membangun Budaya Organisasi pada Instansi Pemerintah*. Yogyakarta: CV Budi Utama.
- Torang, Syamsyir. (2014). *Organisasi dan Manajemen*. Alfabeta: Bandung.
- Utami, Iis Torisa. (2010). Pengaruh gaya kepeimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT. Trade Servistama Indonesia- Tangerang. Budi Luhur Economics. *Jurnal BEJ*, 5(1).
- Waridin dan Masrukhin. (2006). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi Bisnis*, 7(2).
- Zuki, K. (2016). *Sumber Daya Manusia dalam Organisasi dan Manajemen*. Yogyakarta: Deepublish.

Profil Penulis



Dr. AP. Tri Yuniningsih, M.Si.

Tri Yuniningsih, lahir di Magelang (2 Juni 1967) merupakan anak ke-3 dari 9 bersaudara dan saat ini menjadi Dosen Administrasi Publik di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro. Memperoleh gelar Dra. (1991), M.Si (2002) dan gelar Doktor (2018) di Universitas Diponegoro. Aktif mengikuti kegiatan ilmiah baik di dalam maupun di luar negeri serta menulis beberapa buku antara lain Bunga Rampai Etika Administrasi Publik (2017), Buku Teori dan Konsep Administrasi Negara (2018), tahun (2019) menulis buku tentang Kajian Birokrasi dan Jejaring Kebijakan, menulis buku tentang Manajemen Perubahan dan Manajemen Konflik di tahun (2020). Jabatan yang pernah diemban pada tahun 2006 sampai tahun 2010 menjadi Sekretaris program studi D III Administrasi Perkantoran dan Sekretaris. Tahun 2009 sampai 2017 menjadi Ketua Pelaksana Bimtek DPRD se-Jawa Tengah LPPM Universitas Diponegoro, Staf Ahli DPRD Provinsi Jawa Tengah di tahun 2011 sampai 2016, Staf Ahli pendamping pembuatan Peraturan Daerah di Kabupaten Demak dan Kabupaten Jepara di tahun 2009 sampai 2008, dan Ketua Departemen Administrasi Publik tahun 2019 sampai sekarang.

E-mail Penulis: triyuniningsih26@gmail.com

PENERAPAN *MANAGEMENT* *BY OBJECTIVES* DALAM PERUSAHAAN

Dr. Noviarti, S.E., M.M.

Universitas Satya Negara Indonesia

Pengertian *Management by Objectives* (MBO)

Manajemen berdasarkan sasaran (*Manajemen by Objectives*) merupakan model manajemen dengan menggunakan tujuan perusahaan yang diprioritaskan untuk menentukan tujuan individu karyawan. Dengan MBO, orang dapat melihat apa yang telah mereka capai dan bagaimana setiap pencapaian individu berhubungan dengan prioritas utama dari tujuan perusahaan, serta bagaimana aktivitas karyawan individu dapat memengaruhi tujuan perusahaan. Memperhatikan kontribusi karyawan/individu sangat penting untuk tujuan bisnis. Dengan demikian diperlukan solidaritas yang tinggi dari semua anggota organisasi perusahaan, agar berkomunikasi dengan baik sehingga tidak terjadi kemacetan dalam pencapaian sasaran perusahaan

Management by Objectives (MBO) adalah strategi dari manajemen di mana manajer dan karyawan bekerja sama dalam mengatur dan mengawasi tujuan pada jangka waktu tertentu serta fokus pada sasaran yang akan dicapai. MBO bertujuan agar perusahaan berkembang dengan merumuskan tujuan organisasi dan sasaran kerja karyawan yang lebih baik. MBO dipopulerkan pada tahun 1960-an dan terus berkembang pada periode 1990-an

yang akhirnya penentuan objektif tahunan menjadi suatu standar baru bagi para karyawan di suatu perusahaan.

Peter Drucker orang yang pertama sekali mempopulerkan istilah *Management by Objectives* dalam bukunya dengan judul *The Practice of Management* (1954). Dalam bukunya tersebut, menggambarkan MBO sebagai teknik untuk menggerakkan organisasi berkembang secara efektif (Varney, 1979). Isi buku tersebut, mendeskripsikan MBO sebagai panduan manajemen dalam mengukur kinerja dan pekerjaan karyawannya. MBO merupakan kerangka kerja yang dirancang untuk mengelola bisnis berdasarkan kebutuhan dan tujuan mereka. Sasaran MBO disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan bisnis yang terus berkembang pesat dan lingkungan kerja yang bergerak cepat.

Pendekatan *Management by Objectives* (MBO), membutuhkan semua manajer untuk menetapkan tujuan spesifik yang akan dicapai di masa depan dan mendorong mereka untuk melakukannya, terus bertanya apalagi yang bisa dilakukan, dan ditawarkan sebagai sebagian jawaban untuk pertanyaan ini yang merupakan vitalitas dan kreativitas organisasi (Pfeiffer, 1998).

Istilah, "Manajemen Berdasarkan Tujuan" pertama digunakan oleh Peter Drucker sebagai pendekatan manajemen, dan sudah lebih jauh dikembangkan oleh banyak ahli teori manajemen, di antaranya Douglas McGregor, George Odiorne, dan John Humble. MBO adalah proses atau sistem yang dirancang untuk manajer pengawas di mana seorang manajer dan bawahannya duduk dan bersama-sama, menetapkan tujuan khusus yang harus dicapai dalam jangka waktu yang ditetapkan dan bawahan, kemudian bertanggung jawab secara langsung. Intinya, suatu organisasi ada untuk suatu tujuan dan untuk mencapai tujuan tersebut.

Konsep *Management by Objectives*

Drucker menjelaskan bahwa secara konsep, MBO manajer atau karyawan tidak boleh terpaku pada aktivitas harian, karena akan menyebabkan mereka dapat lupa akan

tujuan pokok dan sasaran kerjanya. MBO mengarahkan karyawan untuk fokus pada hasil kerja bukan pada aktivitas. MBO juga mendukung terciptanya pendelegasian tugas dari kepala unit kepada karyawan di bawahnya, dengan membuat suatu kontrak manajemen, tanpa mendikte karyawan tersebut dalam mencapai sasaran.

Prinsip utama MBO untuk memastikan bahwa setiap karyawan memiliki pemahaman yang jelas terhadap tujuan atau sasaran organisasi, seperti halnya mereka memahami peran dan tanggung jawabnya dalam mencapai tujuan tersebut. Sistem MBO membuat manajer dan karyawan bekerja untuk menjalankan dan meraih rencananya, yang mana secara otomatis akan turut mendukung tercapainya tujuan organisasi.

MBO memiliki lima prinsip dasar, yaitu (Drucker, 2002):

1. prinsip penurunan tujuan dan sasaran organisasi;
2. prinsip sasaran spesifik per karyawan;
3. prinsip pengambilan keputusan secara partisipatif;
4. prinsip pendefinisian periode waktu; dan
5. prinsip evaluasi kinerja dan umpan balik.

Pendekatan MBO memasukan unsur dialog ke dalam proses penyampaian rencana dan tujuan dari satu tingkat organisasi ke tingkat lainnya. Membawa tujuan khusus dan ukuran khusus yang menurutnya, sesuai atau berkontribusi untuk pencapaian pekerjaan yang lebih baik, dan secara bersama-sama berkontribusi untuk pencapaian tujuan tersebut dan bawahan berkomitmen untuk mencapai tujuan tersebut.

Manfaat Penerapan *Management by Objectives*

MBO bermanfaat dalam menciptakan keselarasan untuk memahami tujuan dan sasaran perusahaan serta karyawan. Apabila MBO diterapkan dengan tepat maka terdapat minimal tiga manfaat utama bagi perusahaan:

1. tujuan umum yang ingin dicapai dapat dirancang agar mengarah pada keberhasilan perusahaan sesuai dengan waktunya;
2. pendekatan ini memungkinkan komunikasi yang lebih sehat antara pihak manajemen dengan staf perusahaan; dan
3. pemahaman dan penetapan tujuan secara terpadu dari level manajemen hingga staf dapat menstimulus rasa memiliki dan loyalitas karyawan pada perusahaan.

Strategi *Management by Objectives* dengan berbagai manfaat dan kelebihanannya juga memiliki kekurangannya Implementasinya tidak semudah membalikan telapak tangan. Oleh karena itu, menyesuaikan rencana dan strategi sesuai dengan tujuan perusahaan, serta memastikan bahwa tujuan tersebut logis, dan setiap orang di perusahaan sepenuhnya terlibat adalah kunci utamanya.

Keuntungan Potensial MBO

Apapun bentuk pendekatan MBO dalam organisasi tertentu, pada dasarnya adalah suatu proses yang membantu untuk (Pfeiffer, 1998)

1. mengarahkan perhatian manajer terhadap hasil;
2. memaksa anggota organisasi untuk berkomitmen pada pencapaian tertentu; dan
3. memfasilitasi mereka berpikir dalam hal kebutuhan masa depan organisasi mereka dan penetapan tujuan untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Selain itu, pendekatan MBO dapat memberikan manajer lebih banyak mengukur tiga alat yang di butuhkan untuk memanfaatkan organisasi dengan sebaik-baiknya sebagai sumber daya terbesar.

Hal yang dapat diperoleh seorang manajer sebagai berikut.

1. Dapatkan komitmen dan keinginan yang lebih besar untuk berkontribusi dari bawahan dengan (a) memungkinkan mereka untuk merasa bahwa tujuan yang mereka upayakan tidak adil diserahkan kepada mereka tetapi benar-benar milik mereka karena mereka berperan dalam merumuskan mereka; (b) memberi bawahan perasaan yang lebih baik tentang, di mana mereka cocok dalam organisasi dengan memperjelas bagaimana tujuan bawahan sesuai dengan gambaran keseluruhan; dan (c) memberikan vitalitas ke dalam kehidupan organisasi yang datang dengan energi diproduksi, sebagai seorang pekerja berusaha untuk mencapai tujuan yang telah dia ambil risiko psikologis dan (terkadang ekonomi) untuk dilakukan.
2. Dapatkan kontrol dan koordinasi yang lebih baik menuju pencapaian tujuan dengan (a) memiliki gambaran yang lebih jelas tentang siapa yang melakukan apa dan bagaimana bagian-bagian itu cocok satu sama lain; (b) memiliki bawahan yang lebih cenderung untuk mengontrol dan mereka sendiri yang mengoordinasikan kegiatan, karena mereka tahu apa yang akan membantu dan apa yang akan menghambat tujuan prestasi mereka; dan (c) mampu melihat siapa bawahan yang secara konsisten menghasilkan dan mana yang tidak.
3. Dapatkan peningkatan kemampuan untuk membantu bawahan berkembang dengan (a) menjadi lebih mampu melihat kekuatan dan kelemahan mereka dalam operasi pada tujuan tertentu; dan (b) menggunakan pendekatan manajemen yang mengajarkan bawahan dan manajer, untuk berpikir tentang hasil di masa depan. Suatu pendekatan yang mengajarkan mereka untuk mencoba mengantisipasi perubahan, untuk menentukan tujuan yang jelas dan spesifik, dan untuk menggambarkan pengukuran konkret yang akan memberi tahu mereka saat mereka melakukannya untuk mencapai tujuan mereka.

Kelebihan dan Kekurangan *Management by Objectives*

Bagaimanapun, MBO hadir dengan banyak kelebihan dan kekurangannya.

Kelebihan *Management by Objectives*:

1. karyawan bisa merasa bangga dengan pekerjaan mereka dan diberi tujuan yang mereka tahu dapat mereka capai yang sesuai dengan kemampuan, dan pengalaman mereka;
2. menetapkan tujuan yang disesuaikan akan meningkatkan *value* bagi karyawan, meningkatkan hasil dan loyalitas mereka kepada perusahaan; dan
3. komunikasi antara manajemen dan karyawan ditingkatkan. manajemen dapat menciptakan tujuan yang mengarah pada keberhasilan perusahaan.

Kekurangan *Management by Objectives*:

1. fokus pada tujuan dan sasaran MBO sering kali mengabaikan bagian lain dari perusahaan, seperti budaya perilaku, etos kerja yang sehat, dan area untuk keterlibatan dan kontribusi;
2. ketegangan meningkat pada karyawan untuk memenuhi tujuan dalam kerangka waktu tertentu;
3. karyawan didorong untuk memenuhi target dengan segala cara yang diperlukan, yang berarti bahwa jalan pintas dapat diambil dan kualitas pekerjaan dapat dikompromikan; dan
4. jika manajemen hanya mengandalkan MBO untuk semua tanggung jawab manajemen, hal itu dapat menimbulkan masalah bagi area yang tidak sesuai dengan MBO.

Proses dan Tahapan MBO

Untuk melaksanakan prinsip-prinsip MBO perlunya proses dan tahapan yang akan dilakukan. Terdapat lima langkah tahapan MBO yang harus dilalui dalam MBO:

1. meninjau sasaran organisasi;
2. merumuskan sasaran kerja individu;
3. memantau perkembangan;
4. evaluasi kinerja karyawan; dan
5. pemberian penghargaan dan mempersiapkan MBO untuk periode kerja selanjutnya.

MBO memiliki enam tahapan teknis yang dapat menjadi roadmap bagi kesuksesan penerapan MBO dalam suatu organisasi, yaitu:

1. mendefinisikan tujuan perusahaan pada level dewan direksi;
2. menganalisis tugas manajemen dan memikirkan spesifikasi pekerjaan yang menandakan adanya pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab dari para manajer;
3. membuat standar performansi;
4. menyusun dan menyetujui sasaran kerja secara spesifik;
5. menyelaraskan target individu dengan target perusahaan; dan
6. membangun sistem informasi bagi manajemen untuk memantau perkembangan pencapaian kerja.

Langkah penting dalam pendekatan MBO adalah pemantauan dan evaluasi kinerja dan kemajuan setiap karyawan terhadap tujuan yang telah ditetapkan. Idealnya, jika karyawan itu sendiri terlibat dalam menetapkan tujuan dan memutuskan tindakan mereka, mereka lebih memiliki rasa tanggung jawab untuk memenuhi kewajiban mereka.

Langkah-langkah dalam proses MBO (CFI, 2023) sebagai berikut.

1. Tentukan tujuan organisasi (*define organization goals*).

Menetapkan tujuan tidak hanya penting untuk keberhasilan perusahaan mana pun, tetapi juga melayani berbagai tujuan. Perlu menyertakan beberapa jenis manajer yang berbeda dalam

menetapkan tujuan. Tujuan yang ditetapkan oleh pengawas bersifat sementara, berdasarkan interpretasi dan evaluasi terhadap apa yang dilakukan perusahaan harus dicapai dalam waktu tertentu.

2. Tentukan tujuan karyawan (*define employee objectives*).

Setelah karyawan diberi pengarahan tentang tujuan umum, rencana, dan strategi yang harus diikuti, manajer dapat mulai bekerja dengan bawahan mereka untuk menetapkan tujuan pribadi mereka. Ini akan menjadi diskusi satu lawan satu di mana bawahan akan memberi tahu manajer tentang target mereka dan tujuan mana yang dapat mereka capai dalam waktu tertentu dan dengan sumber daya apa. Mereka kemudian dapat berbagi beberapa pemikiran tentang tujuan mana yang dapat dianggap layak oleh organisasi atau departemen.

3. Memonitor kinerja dan kemajuan secara terus-menerus (*continuous monitoring performance and progress*).

Meskipun pendekatan manajemen dengan tujuan diperlukan untuk meningkatkan efektivitas manajer, hal itu sama pentingnya untuk memantau kinerja dan kemajuan setiap karyawan dalam organisasi.

4. Evaluasi Kinerja (*performance evaluation*).

Dalam kerangka MBO, tinjauan kinerja dicapai dengan partisipasi para manajer yang bersangkutan.

5. Memberikan umpan balik (*providing feedback*).

Dalam pendekatan manajemen berdasarkan tujuan, langkah yang paling penting adalah umpan balik terus-menerus atas hasil dan tujuan, karena memungkinkan karyawan untuk melacak dan melakukan koreksi atas tindakan mereka. Umpan balik yang berkelanjutan dilengkapi dengan pertemuan evaluasi formal yang sering di mana atasan dan bawahan dapat mendiskusikan kemajuan

menuju tujuan, yang mengarah ke lebih banyak umpan balik.

6. Penilaian kinerja (*performance appraisal*).

Tinjauan kinerja adalah tinjauan rutin atas keberhasilan karyawan dalam organisasi MBO.

Langkah-langkah proses *Management by Objectives* tersebut dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 15.1 Tahapan MBO

Penerapan MBO pada Perusahaan

Pada penerapannya, pendekatan MBO ini sangat bervariasi, terutama yang berhubungan dengan diformalkan dan di strukturisasikannya di dalam organisasi tertentu, dan sejauh mana bawahan diizinkan untuk menetapkan tujuan mereka sendiri. Di beberapa organisasi MBO adalah sistem manajemen yang sangat formal dengan penjadwalan evaluasi yang tepat, teknik evaluasi yang ditetapkan. Tujuan dan ukuran harus disajikan untuk ditinjau dan didiskusikan.

Pada sebagian organisasi merupakan hal yang sangat informal dan sederhana sebagai "kita berkumpul dan memutuskan apa yang telah kita lakukan dan apa yang akan kita lakukan." Namun, di sebagian besar organisasi, MBO mengambil bentuk penetapan tujuan formal dan pertemuan penilaian yang diadakan secara teratur-sering kali triwulanan, semesteran, atau tahunan, yang lebih situasional daripada tingkat formalitas dan struktur adalah tingkat di mana seorang bawahan diizinkan untuk menetapkan tujuannya sendiri.

Jenis pekerjaan yang dilakukan organisasi memainkan peran besar dalam menentukan seberapa banyak dan pada tingkat apa bawahan akan diizinkan untuk berpartisipasi dalam merumuskan tujuannya sendiri. Di beberapa organisasi, seorang bawahan hampir diberi tahu apa yang perlu dia lakukan dan hanya ditanya apakah dia akan berkomitmen untuk mencapai tujuan itu, sementara di organisasi lain, bawahan diberi kebebasan dan ruang untuk inovasi.

Contoh, ada kontra antara situasi produksi di mana seorang penyelia memberi tahu bawahan bahwa banyak hal yang harus dilakukan selama enam bulan ke depan dan hanya menanyakan bagian mana dari produksi tersebut beban yang bersedia dipikul oleh bawahan dan bertanya bagaimana menurut bawahan dia dapat berkontribusi untuk tujuan ini.

Implementasi yang bermanfaat dapat dimaksimalkan jika manajemen akan merekomendasikan beberapa tahapan dari hasil riset dan teori organisasi. Langkah tahapan tersebut sebagai berikut (Eigel, 1978).

1. Menentukan tujuan MBO dalam organisasi (*determine the purpose of MBO in the organization*).

Manajemen pada awalnya harus menentukan apa harapannya untuk MBO. Bidang masalah apa yang harus ditangani oleh MBO? Manajemen tidak boleh percaya sepenuhnya dengan mengharapkan MBO akan mampu menyelesaikan semua masalah organisasi.

2. Menganalisis karakteristik situasional (*analyze situational characteristics*).

Menganalisis secara kritis karakteristik situasional yang mungkin berdampak pada efektivitas MBO. Faktor-faktor yang perlu diperhatikan antara lain

- a. karakteristik organisasi seperti keterbukaan saluran organisasi secara umum;
 - b. karakteristik pekerjaan yang terkait, termasuk perang ambiguitas, kesulitan dalam meningkatkan standar kinerja, dan saling ketergantungan tugas;
 - c. gaya interpersonal/kepemimpinan yang dominan dalam organisasi, seperti kedekatan pengawasan, orientasi tugas dan pendelegasian wewenang; dan
 - d. sistem kontrol dalam organisasi di mana perilaku yang dapat diterima saat ini diperkuat, dihargai dan dikembangkan melalui mekanisme umpan balik dan sistem penghargaan.
3. Putuskan jika MBO merupakan intervensi yang tepat. Berdasarkan analisis dari berbagai karakteristik ini, keputusan untuk mengimplementasikan sistem harus dibuat. Perlu diingat bahwa model yang diambil MBO dapat dan harus diubah sesuai dengan organisasi, tetapi menyadari bahwa ada elemen dasar tertentu yang diperlukan dari MBO, yaitu apakah organisasinya dapat menerima MBO?
 4. Sesuaikan program untuk organisasi.

Jika manajemen memutuskan untuk menerapkan MBO, program harus disesuaikan dengan kebutuhan dan karakteristik organisasi. Elemen atau proses penting dari program tersebut harus mencakup

- a. pemanfaatan beberapa bentuk penetapan tujuan, prosedur ini akan mengarahkan perilaku karyawan menuju keadaan akhir yang mendorong peningkatan motivasi dan kinerja;

- b. partisipasi tulus dari karyawan dalam penetapan tujuan dan pengembangan rencana tindakan, yang akan meningkatkan keterlibatan dan komitmen karyawan terhadap tugas;
 - c. menghasilkan mekanisme untuk memastikan komunikasi tujuan antara bawahan dan supervisor sehingga kesepakatan dan pemahaman dapat dicapai; dan
 - d. pengembangan umpan balik, memungkinkan karyawan mengidentifikasi perbedaan antara kondisi akhir yang diinginkan dan kinerja *actual*.
5. Dukungan program dan perkuat tujuan.

Manajemen harus mendukung program yang dikembangkan, sikap dan perilaku manajemen berfungsi sebagai model konstan untuk perilaku yang diinginkan dan memberikan pengaruh yang luar biasa, yang akhirnya memberikan pengaruh pada MBO.

6. Evaluasi program dan dampaknya.

Secara berkala mengevaluasi kesehatan program dan dampaknya terhadap sikap dan persepsi anggota organisasi dan fungsi organisasi. Identifikasi bidang masalah dan perubahan bentuk dan arah program yang mungkin diperlukan untuk memenuhi tujuan program yang telah ditetapkan.

Organisasi telah berinvestasi dan tidak diragukan lagi akan terus menginvestasikan sumber daya yang sangat besar dalam pengembangan dan implementasi MBO. Investasi ini terlalu besar untuk menjamin program yang tidak tepat atau dikembangkan secara tidak tepat. Program semacam itu, bisa sama mahalannya dengan pemborosan dan inefisiensi di tempat lain dalam organisasi. Pedoman yang disarankan di sini harus memberi manajer kesempatan untuk lebih rasional memberikan informasi pengambilan keputusan tentang MBO.

Langkah-Langkah Penerapan MBO

Ada lima langkah utama dalam menerapkan *Management by Objectives* (MBO).

1. Menentukan Tujuan Utama

Memiliki kejelasan akan sebuah tujuan yang ingin dicapai bersama dalam sebuah organisasi adalah langkah awal penerapan *Management by Objectives*.

Dengan cara ini, setiap pemangku kepentingan di organisasi tersebut, baik kontributor tunggal, *team leaders*, *executives*, karyawan harus memiliki pemahaman yang selaras, khususnya tentang kontribusi yang harus mereka berikan pada tim, dan bagaimana kontribusi tersebut berkesesuaian dengan tujuan utamanya.

2. Meneruskan Tujuan Kepada Staf atau Karyawan

Setelah tujuan utama, rencana, dan strategi disampaikan kepada pihak yang terkait, apa langkah berikutnya? Selanjutnya, tugas para manajer atau *team leaders* adalah meneruskan informasi tersebut kepada staf masing-masing dalam sebuah diskusi. Tujuannya untuk menentukan prioritas target, langkah serta waktu dan sumber daya apa yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan utama. Ini akan menjadi langkah yang penting untuk produktivitas dan kinerja tim yang optimal, dan efisien.

3. Pemantauan Kinerja dan Kemajuan Pekerjaan yang Konsisten

Untuk memantau kinerja dan kemajuan pekerjaan, apa yang perlu dilakukan? Buat rencana kerja yang jelas dan terukur untuk menentukan apa yang harus dicapai dan bagaimana cara mencapainya. Tentukan indikator kinerja yang akan digunakan untuk mengukur kemajuan pekerjaan. Contoh indikator kinerja, dapat berupa jumlah produk yang diproduksi, tingkat kepuasan pelanggan, atau tingkat keberhasilan proyek.

4. Evaluasi Kinerja

Langkah selanjutnya adalah evaluasi kinerja. Evaluasi secara teratur untuk mengetahui apakah pekerjaan sedang berjalan sesuai rencana atau tidak. Jika tidak, cari tahu mengapa dan lakukan perbaikan. Bicarakan kemajuan pekerjaan dengan atasan atau rekan kerja untuk mendapatkan masukan dan dukungan.

5. Memberikan *Feedback* kepada Karyawan

Idealnya, *feedback* kepada karyawan bisa bersifat membangun dan membantu memperbaiki kinerja dan mengembangkan kemampuan mereka. Berikan *feedback* yang adil dan tidak diskriminatif, dan jangan lupa untuk memberikan pujian atas kinerja yang baik. Sediakan waktu untuk diskusi sehingga karyawan dapat memahami *feedback* yang diberikan dan mempertanyakan sesuatu yang tidak mereka pahami.

Contoh Implementasi MBO

MBO dapat diterapkan pada seluruh departemen atau divisi dalam sebuah organisasi. Berikut ini adalah beberapa ilustrasi atau contoh penerapannya. Departemen HR di sebuah organisasi memiliki tujuan MBO untuk meningkatkan kualitas rekrutmen. Tindakan yang perlu dilakukan oleh tim manajemen HR tersebut adalah menjelaskan dan mendiskusikan *goal* kepada *staff* mereka. Diskusi tidak hanya tentang tujuan yang ingin dicapai, tapi juga berkaitan dengan cara untuk membuat proses mencapai tujuan tersebut lebih optimal, dan efisien, serta memahami bagaimana tim memandang objektif tersebut. Staff diminta untuk membuat rencana yang dapat ditindaklanjuti untuk mencapai *goals* tersebut, seperti:

1. mendiskusikan dengan departemen lain untuk menentukan kriteria perekrutan *staff* departemen terkait;
2. menyelenggarakan *interview* dengan frekuensi tertentu untuk perekrutan karyawan baru;

3. mengoptimalkan tenggat waktu perekrutan hingga sekian persen; dan
4. mengambil sekian persen karyawan baru dari referensi *staff* internal.

Ada beberapa masalah pokok yang harus dikendalikan agar program *Management by Objectives* sukses dijalankan, yaitu (Aditama, 2020):

1. gaya dan dukungan manajemen;
2. penyesuaian dan perubahan;
3. keterampilan-keterampilan antarpribadi;
4. deskripsi jabatan;
5. penetapan dan pengkoordinasian tujuan;
6. pengawasan metode pencapaian sukses; dan
7. konflik antara kreativitas dan MBO.

Potensi Penyalahgunaan MBO

MBO dengan mudah dapat disalahgunakan dan sering disalahgunakan. Apa yang seharusnya menjadi sistem yang memungkinkan untuk dialog dan pertumbuhan antara atasan dan bawahan dengan maksud untuk mencapai hasil sering merosot menjadi sistem di mana atasan terus-menerus menekan bawahan untuk menghasilkan hasil dan lupa menggunakan MBO untuk komitmen, keinginan untuk kontribusi, dan pengembangan manajemen.

Kadang-kadang, bahkan manajer yang bermaksud baik menyalahgunakan MBO, karena mereka tidak memiliki keterampilan interpersonal atau pengetahuan manusia perlu menjaga sesi penilaian mereka dari menjadi kritis, periode pengunyahan. Terakhir, banyak manajer yang cenderung melihat MBO sebagai sistem total yang sekaligus digunakan untuk mengatasi semua masalah manajemen. Ini telah menyebabkan masalah pemaksaan pada sistem MBO yang tidak dilengkapi untuk menangani dan itu menggagalkan apa pun efek baiknya mungkin ada pada masalah yang dirancang untuk ditangani.

Daftar Pustaka

- Aditama, Roni Anger. (2020). *Manajemen Teori dan Aplikasi*. Malang: AE Publishing.
- Drucker, Peter F. (2002). *Chapter 8: Management by Objectives and Self-Control*. Martin Hinterseer, Zusammenfassung Kapitel.
- Humble, J. (1970). *Management by Objectives in Action*. New York: McGraw-Hill.
- <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/management-by-objectives-mbo/> 20 April 2023.
- Odiorne, G. (1970). *Management by Objectives*. New York: Pitman.
- J. William, Originally. (1972). Annual Handbook for Group Facilitators. Pfeiffer & John E. Jones (Eds.), (1998). San Diego, CA: Pfeiffer & Company.(The Pfeiffer Library Volume 20, 2nd Edition. Jossey-Bass/Pfeiffer).
- Reddin, W.J. (1971). *Managerial Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Siegel, Alan. (1978). *Management by Objectives: Guidelines For Managerial Decision Making*. U.S: Civil Service Commision Personel Research and Development Center.
- Varney,Glen H. (1979). *Management by Objectives*. Management Advisory Asosiates Inc.

Profil Penulis



Dr. Noviarti, S.E., M.M.

Penulis menyelesaikan Pendidikan formal SMP dan SMA Lab School di Padang, dan melanjutkan Pendidikan di Fakultas Ekonomi, Jurusan manajemen, Universitas Bung Hatta Padang. Melanjutkan Pendidikan S-2 Magister Manajemen di International Golden Institute di Jakarta dan menyelesaikan S-3 di Universitas Negeri Jakarta. Pada tahun 1990-1992 penulis bekerja di sebuah Bank swasta di Jakarta, dan tahun 1992 mulai bekerja sebagai dosen. Penulis bekerja sebagai dosen tetap di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Manajemen Universitas Satya Negara Indonesia di Jakarta. Penulis juga mengajar pada program Pascasarjana. Mata Kuliah yang penulis ampu dan minati adalah Manajemen Bisnis, Manajemen Keuangan, Manajemen Investasi dan Risiko, Riset Operasi, Kewirausahaan, Statistika Bisnis dan Metodologi Penelitian.

E-mail Penulis: noviarti.arif@gmail.com

KEKUASAAN, DELEGASI DAN TANGGUNG JAWAB

Sudarijati, S.E., M.Si.
Universitas Djuanda Bogor

Kekuasaan diperlukan oleh seorang pemimpin untuk melaksanakan tugasnya dalam mengelola seluruh sumber daya dalam organisasi. Namun demikian, karena tidak semua tugas dapat dilakukan sendiri oleh pemimpin tersebut, karena keterbatasan waktu, tenaga dan faktor lainnya, maka pemimpin perlu melakukan delegasi sebagian kekuasaannya kepada orang lain/bawahan, agar pencapaian tujuan dapat dilakukan dengan lebih optimal. Untuk menjamin efektivitas pelaksanaan delegasi wewenang, bawahan yang mendapat pendelegasian wewenang perlu bertanggung jawab terhadap pemimpin yang memberikan tugas tersebut.

Kekuasaan

Dalam istilah umum, kekuasaan (*power*) diartikan sebagai suatu kemampuan untuk memengaruhi pihak lain menurut kehendak yang ada pada pemegang kekuasaan tersebut. Secara sederhana, kekuasaan dapat juga diartikan sebagai kemampuan memengaruhi orang atau merubah orang atau situasi. Pada umumnya, seorang pemimpin diikuti oleh orang lain karena ia memiliki kekuasaan yang membuat orang lain menghargai keberadaannya. Oleh sebab itu, kekuasaan diperlukan untuk merubah situasi organisasi melalui orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut.

Kekuasaan (*power*) adalah kemampuan untuk menggunakan pengaruh pada orang lain dengan tujuan mengubah sikap atau tingkah laku individual atau kelompok dalam organisasi (Wahjono, 2019). Hollenback (2005) mendefinisikan kekuasaan adalah kemampuan untuk memengaruhi perilaku orang lain, dan kemampuan untuk mengatasi (bertahan dari) pengaruh orang lain yang tidak diinginkan. Robbins dan Judge (2007) menyatakan bahwa kekuasaan adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi perilaku orang lain, sehingga orang lain tersebut akan berperilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh orang yang memiliki kekuasaan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kekuasaan merupakan suatu kemampuan atau potensi yang tidak akan terjadi jika tidak digunakan oleh orang yang memilikinya. Kekuasaan merupakan konsekuensi logis yang muncul dari setiap organisasi yang di dalamnya terdapat pimpinan dan bawahan.

Berdasarkan sumbernya, jenis kekuasaan dibagi menjadi dua golongan besar (Robbins dan Judge, 2007).

1. Sumber kekuasaan antarindividu (*interpersonal sources of power*).
 - a. kekuasaan formal (*formal power*) adalah kekuasaan yang didasarkan pada posisi individu dalam suatu organisasi, kekuasaan ini berasal dari
 - 1) kemampuan untuk memaksa (*coercive power*);
 - 2) kemampuan untuk memberi imbalan (*reward power*); dan
 - 3) kekuatan formal (*legitimate power*).
 - b. kekuasaan personal (*personal power*) adalah kekuasaan yang berasal dari karakteristik unik yang dimiliki seorang individu, kekuasaan ini dapat berasal dari

- 1) kekuasaan karena dianggap ahli (*expert power*); dan
 - 2) kekuasaan karena dijadikan contoh (*referent power*).
2. Sumber kekuasaan structural (structural sources of power).

Kekuasaan ini disebut juga sebagai inter-group atau inter-departmental power yang merupakan sumber kekuasaan kelompok.

Adapun pengertian dari masing-masing kekuasaan yang bersumber dari kekuasaan antar individu diuraikan sebagai berikut (Hughes et al., 2009).

1. Kekuasaan Menghargai (*Reward power*)

Reward power adalah kekuasaan yang muncul sebagai akibat dari seseorang yang posisinya memungkinkan dirinya untuk memberikan penghargaan terhadap orang-orang yang berada di bawahnya. Sebagai contoh, kekuasaan yang dimiliki oleh manajer pemasaran.

2. Kekuasaan Memaksa (*Coercive Power*)

Coercive power adalah kekuasaan seseorang untuk memberikan hukuman atas kinerja buruk yang ditunjukkan oleh sumber daya manusia (SDM) atau tenaga kerja dalam suatu organisasi. Dalam menggunakan *coercive power*, manajer harus berhati-hati karena pada dasarnya manusia tidak ada yang menginginkan hukuman.

3. Kekuasaan Sah (*Legitimate Power*)

Legitimate power adalah kekuasaan yang muncul sebagai akibat dari suatu legitimasi tertentu. Contohnya, seseorang yang diangkat menjadi manajer, maka dia akan memiliki kekuasaan yang sah.

4. Kekuasaan Keahlian (*Expert Power*)

Expert power adalah kekuasaan yang muncul akibat dari keahlian atau kepakaran yang dimiliki oleh seseorang. Contohnya seorang dokter yang memiliki keahlian dalam mendiagnosa penyakit.

5. Kekuasaan Rujukan (*Referent Power*)

Referent power adalah kekuasaan yang muncul sebagai akibat dari adanya karakteristik yang diharapkan oleh seseorang atau sekelompok orang terhadap seseorang atau sekelompok orang tersebut. Contohnya, ketika rakyat menginginkan sosok pemimpin yang jujur, maka ketika ada calon presiden yang dikenal sebagai seorang yang jujur sehingga calon presiden tersebut memiliki *referent power*.

Sumber kekuasaan structural atau kekuasaan pada tingkat departemen atau kelompok, dapat berasal dari lima sumber potensial, yang mungkin saling tumpang tindih (Saunders dalam Brooks, 2006), yaitu:

1. ketergantungan (*dependency*), bila departemen A bergantung pada departemen B untuk informasi atau kerja sama lainnya untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan efektif, maka departemen B memiliki sumber kekuasaan terhadap departemen A;
2. kesentralan (*centrality*), sumber ini merupakan ukuran tingkat pentingnya suatu departemen bekerja untuk tujuan utama organisasi. Semakin penting departemen tersebut bagi organisasinya, maka akan semakin besar kekuasaannya;
3. sumber dana (*financial resources*), departemen yang menghasilkan sumber dana sendiri, bila departemen tersebut mampu menghasilkan pendapatan lebih besar dibandingkan departemen lainnya, maka akan mendapatkan keuntungan dari sumber kekuasaan ini;

4. ketidakberlanjutan (*non-sustainability*), faktor ini berhubungan dengan tingkat pentingnya departemen tersebut. Keberlanjutan adalah ukuran seberapa mudah fungsi dari departemen tersebut digantikan oleh yang lain. Departemen yang mudah ditutup karena dapat digantikan fungsinya, akan memiliki kekuasaan yang rendah; dan
5. menghadapi ketidakpastian (*copying with uncertainty*), departemen yang memiliki kemampuan menurunkan ketidakpastian bagi departemen yang lain, akan memiliki kekuasaan yang lebih besar.

Berdasarkan uraian tersebut, maka kekuasaan merupakan sifat-sifat yang berhubungan dengan orang dan posisi yang didudukinya dalam organisasi. Bagi seorang pemimpin, kekuasaan merupakan dasar kekuatan untuk memengaruhi orang lain, menggunakan dan menggerakkan sumber daya yang tersedia untuk mencapai tujuan perusahaan. (Edris, 2014). Berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan bahwa sumber kekuasaan personal adalah yang paling efektif (Marianti, 2011).

Delegasi

Seorang manajer pada umumnya tidak dapat mengerjakan semua tugasnya sendiri dengan optimal. Untuk menyelesaikan tugas tersebut, *manager* perlu mendelegasikan sebagian wewenang kepada bawahannya. Pendelegasian wewenang merupakan konsekuensi dari semakin besarnya organisasi. Apabila manajer mendelegasikan tugasnya kepada bawahannya, maka manajer tersebut juga harus mendelegasikan kekuasaannya. (A.F. Stoner Jame dkk, 1996). Dengan demikian, bila bawahan diberi tugas melaksanakan tugas tertentu, maka bawahan tersebut bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas tersebut.

Delegasi kekuasaan merupakan keahlian yang penting dan mendasar bagi seorang pemimpin. Hal ini karena delegasi kekuasaan dapat membantu pimpinan melipatgandakan waktu, perhatian dan pengetahuannya yang terbatas. Nugroho (2017) menyatakan bahwa

delegasi wewenang merupakan penugasan wewenang, kuasa dan tanggung jawab formal organisasi kepada orang lain yang ada dalam organisasi. Selanjutnya, Hasibuan (2017) menyatakan bahwa pendelegasian wewenang (*delegation of authority*) adalah memberikan sebagian pekerjaan atau wewenang oleh *delegator* kepada *delegate* untuk mengerjakan tugas atas nama *delegator*.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, pendelegasian wewenang merupakan pemberian wewenang dan tanggung jawab kepada orang-orang yang ditunjuk oleh pemegang wewenang. Pendelegasian wewenang dari pimpinan kepada bawahan perlu dilakukan demi tercapainya efisiensi pelaksanaan fungsi-fungsi dalam organisasi, karena tidak ada seorang pimpinan manapun yang secara pribadi dapat secara penuh melaksanakan dan mengawasi semua tugas organisasi.

Delegasi wewenang bermanfaat bagi pimpinan pada umumnya dan bawahan khususnya. Rusli Jacob dalam Utami & Mauliana (2022), manfaat tersebut antara lain

1. memberi kesempatan bawahan untuk belajar dari kesalahan dan kesuksesannya bertumbuh kembang dalam karier, serta berprestasi atas pendelegasian yang sudah dilakukan;
2. memotivasi semua fungsi pada organisasi untuk memiliki orientasi pada target dan kualitas;
3. memaksimalkan potensi anggota yang ada dalam organisasi agar turut berperan sesuai kemampuannya dalam mengembangkan organisasi;
4. memberikan kesempatan bagi pimpinan untuk memusatkan perhatiannya ke tempat lain sehingga organisasi bisa berjalan secara maksimal; dan
5. membantu pimpinan dalam menilai dan membuat kebijakan yang tepat dan sesuai dengan anggota organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif, efisien dan baik.

Dalam praktik, pelaksanaan pendelegasian wewenang seringkali tidak berjalan secara optimal karena beberapa kendala yang dihadapi perusahaan. Kendala tersebut antara lain berikut ini (Suprihanto, 2018).

1. Tidak percaya kepada orang lain, akibatnya pimpinan tidak bersedia menyerahkan tugas-tugasnya kepada orang lain, meskipun hanya sebagian saja. Pemimpin menganggap bahwa bawahan tidak memiliki kemampuan atau kapabilitas.
2. Adanya perasaan takut tersaingi, pemimpin beranggapan bahwa dengan menyerahkan sebagian tugasnya, kemungkinan besar bawahan akan lebih mampu dibandingkan dirinya.
3. Terlalu percaya pada diri sendiri, artinya pemimpin merasa semua tugas yang menjadi tanggung jawabnya akan mampu dikerjakan sendiri tanpa bantuan orang lain.
4. Takut untuk bertanggung jawab, meskipun pemimpin telah mendelegasikan wewenangnya kepada bawahan, tanggung jawab tetap ada di pemimpin.

Kegiatan pendelegasian dapat dilaksanakan dalam berbagai jenis/golongan. Dalam praktik, pendelegasian diklasifikasikan dalam lima golongan, yaitu: (Utami & Mauliana, 2022)

1. delegasi umum, delegasi jenis ini dilakukan dengan memberikan kekuasaan dan tanggung jawab pada bermacam-macam fungsi manajemen umum, seperti penempatan anggota organisasi, pengarahan anggota, perencanaan umum organisasi, dan fungsi manajemen umum lainnya;
2. delegasi khusus, delegasi jenis ini dilakukan dengan memberikan kekuasaan dan tanggung jawab pada suatu tugas atau kegiatan tertentu;
3. delegasi formal, delegasi jenis ini dilakukan dengan memberikan kekuasaan dan tanggung jawab berdasarkan struktur organisasi yang berlaku dan cukup banyak dipraktikkan dan cukup efektif;

4. delegasi informal, delegasi jenis ini dilakukan atas keinginan dan inisiatif anggota tanpa penyerahan wewenang dari pimpinan; dan
5. delegasi lateral, delegasi jenis ini dilakukan dengan memberikan wewenang kepada seseorang yang saat pelaksanaan tugasnya berkoordinasi dengan anggota lain untuk saling membantu.

Manulang (2006), untuk melaksanakan pendelegasian yang efektif, maka perlu memperhatikan beberapa hal berikut.

1. Proses delegasi harus mencakup tiga unsur, yaitu: delegasi tugas, delegasi wewenang, dan adanya pertanggungjawaban.
2. Wewenang yang didelegasikan diberikan kepada orang yang tepat, baik dilihat dari sudut kualifikasi maupun dari sudut fisik.
3. Mendelegasikan wewenang kepada seseorang, harus disertai dengan pemberian motivasi
4. Pimpinan yang mendelegasikan kekuasaan harus membimbing dan mengawasi orang yang menerima delegasi wewenang.

Tanggung Jawab

Tanggung jawab merupakan bagian dari jabatan atau tugas yang diemban ketika menduduki suatu bagian atau departemen tertentu. Dalam kamus besar Bahasa Indonesia (KBBI), tanggung jawab adalah keadaan di mana wajib menanggung segala sesuatu sehingga kewajiban menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

Pengertian lain menunjukkan bahwa tanggung jawab adalah suatu pekerjaan yang dilakukan organisasi suatu perusahaan yang diperoleh dari atasan terhadap tanggung jawab pekerjaan ataupun kepercayaan yang diberikan (A.F. Stoner Jame dkk, 1996). Hasibuan (2017) menyatakan bahwa tanggung jawab (*responsibility*) adalah

keharusan untuk melakukan semua kewajiban atau tugas-tugas yang dibebankan kepadanya sebagai akibat dari wewenang yang diterima atau dimilikinya.

Nitisemito (2019) mengemukakan bahwa tanggung jawab dalam bekerja adalah melakukan pekerjaan secara tuntas, tidak menunda-nunda waktu, sehingga pekerjaan lebih meningkat, bermutu dan dapat dipertanggungjawabkan secara kedinasan dan hukum.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa secara umum tanggung jawab adalah suatu pekerjaan yang dilakukan oleh setiap orang dalam organisasi suatu perusahaan yang diperoleh dari pimpinan terhadap tanggung jawab pekerjaan ataupun kepercayaan yang diberikan.

Astuti H (2005) mengungkapkan ciri-ciri seseorang yang bertanggung jawab antara lain adalah

1. melakukan tugas rutin tanpa harus diberi tahu, artinya dia menyadari tanggung jawabnya untuk mengerjakan tugasnya;
2. menjelaskan apa yang dilakukannya;
3. tidak suka menyalahkan orang lain atas kesalahan yang dilakukan orang tersebut;
4. menghormati dan menghargai aturan;
5. dapat berkonsentrasi pada tugas-tugas yang rumit;
6. mengerjakan apa yang dikatakannya akan dilakukan; dan
7. mengakui kesalahan tanpa mengajukan alasan yang dibuat-buat.

Tanggung jawab mengingatkan orang-orang untuk tidak hanya menggunakan kewenangan yang dimilikinya, tetapi juga melaporkan apa saja yang telah dilakukan sehubungan dengan kewenangan yang telah diberikan kepadanya. Oleh sebab itu, tanggung jawab akan memberikan arah untuk apa dan kemana kekuasaan itu digunakan.

Pertanggungjawaban merupakan faktor terakhir setelah tugas terlaksana sesuai dengan wewenang yang dimilikinya. Sehubungan dengan hal tersebut, faktor ini yang tidak kalah penting di mana pertanggungjawaban berperan sebagai kontrol sikap dari delegasi agar tetap berorientasi pada tujuan dan tidak menyelewengkan wewenang yang telah diberikan.

Tanggung jawab tidak boleh didelegasikan kepada bawahan yang menerima wewenang tersebut. Dengan kata lain, hanya wewenang yang dapat didelegasikan, kepada bawahan. Hal ini berarti bahwa seseorang yang menerima wewenang harus bertanggung jawab kepada orang yang memberikan wewenang tersebut.

Berdasarkan uraian tersebut, maka antara kekuasaan, delegasi dan tanggung jawab mempunyai hubungan yang erat. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pendelegasian wewenang dan tanggung jawab secara simultan dan parsial, berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja. Dengan pendelegasian wewenang yang tepat, diharapkan bawahan dapat menyelesaikan seluruh tugas atau pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

Daftar Pustaka

- A.F. Stoner Jame dkk. (1996). *Manajemen. Edisi Indonesia*. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Astuti H. (2005). *Psikologi Perkembangan Masa Dewasa*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Brooks. (2006). *Organisational Behavior; Individuals, Groups and Organisation*. London.: Pearson Education Limited.
- Edris, M. (2014). *Pengantar Manajemen* . Kudus: Fakultas Ekonomi Universitas Muria Kudus .
- Hasibuan, M. (2017). *Manajemen Sumber daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hollenback, W. d. (2005). *Organizational Behavior; Securing Competitive Advantage, 5th Edition*. USA: South-Western Thompson Learning.
- Hughes, R, L, Ginnet,R.C., & Curphy, G.J. (2009). *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience, 6th Edition*. Singapore.: McGraw-Hill International Edition.
- Manulang , M. (2006). *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Marianti, M. M. (2011). Kekuasaan dan Taktik Memengaruhi Orang Lain Dalam Organisasi . *Jurnal Administrasi Bisnis*, 49-63.
- Nitisemito, A. (2019). *Manajemen Prsonalia/Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nugroho, D. A. (2017). *Pengantar Manajemen Untuk Organisasi Bisnis, Publik dan Nirlaba*. Malang: UB Press.
- Robbins, & Judge. (2007). *Organizational Behavior 12th Edition*. New Jersey: Pearson.
- Suprihanto, J. (2018). *Penelitian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta: BPF E.

Utami, A. S., & Mauliana, M. (2022). Determinasi Pendelegasian:Tugas, Wewenang Dan Pertanggungjawaban (Literature ReviewPengantar Manajemen MSDM). *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial*, 489-499.

Wahjono, d. (2019). *Pengantar Manajemen*. Depok: Rajawali Pers.

Profil Penulis



Sudarijati, S.E., M.Si.

Penulis menyelesaikan Sekolah Menengah Atas di SMA Negeri 2 Madiun jurusan IPA dan lulus pada tahun 1981. Penulis kemudian melanjutkan studi ke perguruan tinggi dan berhasil menyelesaikan studi S-1 di prodi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya pada tahun 1985. Penulis kemudian melanjutkan studi S-2 di Prodi Ekonomi Pertanian Program Pasca Sarjana Institut Pertanian Bogor (IPB) dan lulus tahun 1993. Sebagai dosen professional, penulis aktif melakukan kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi, khususnya bidang penelitian. Penulis telah melakukan beberapa kegiatan penelitian di bidang ilmu ekonomi dan manajemen, baik secara individu maupun kelompok. Beberapa hasil penelitian yang penulis lakukan didanai oleh pihak internal perguruan tinggi dan juga dari pihak eksternal, khususnya dari Kemenristek Dikti Republik Indonesia. Sampai saat ini, penulis juga aktif menulis buku bidang Manajemen Sumber daya Manusia (MSDM), Manajemen Keuangan dan Pengantar Bisnis. Hal ini diharapkan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara, khususnya dalam berpartisipasi meningkatkan kecerdasan bangsa.

E-mail Penulis: sudarijati@unida.ac.id

KONSEP MANAJEMEN PEMASARAN

Tini Kartini, S.E., M.H., M.M.
Universitas Djuanda

Pengertian Manajemen

Manajemen adalah suatu seni atau prinsip yang berkaitan dengan pengorganisasian, seperti menyusun perencanaan, membangun organisasi dan pengorganisasiannya, pergerakan, serta pengendalian atau pengawasan. secara etimologis, manajemen merupakan seni untuk melaksanakan dan mengatur. Hal tersebut yang mendasari manajemen sebagai seni mengelola dan mengatur agar tersusun secara rapi. Adapun beberapa pengertian manajemen menurut para ahli adalah sebagai berikut.

1. Afandi (2018) mendefinisikan bahwa manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*).
2. Sarinah dan Mardalena (2017) mendefinisikan bahwa manajemen adalah suatu proses dalam rangka mencapai tujuan dengan bekerja sama melalui orang-orang dan sumber daya organisasi lainnya.

3. Abdullah (2014) mendefinisikan bahwa manajemen adalah keseluruhan aktivitas yang berkenaan dengan melaksanakan pekerjaan organisasi melalui fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan organisasi yang sudah ditetapkan dengan bantuan sumber daya secara efektif dan efisien.

Berdasarkan uraian teori beberapa para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni yang digunakan untuk mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Fungsi-Fungsi Manajemen

Nuryadin (2012) menyatakan bahwa fungsi-fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen, yang akan menjadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan, sedangkan menurut Kotler dan Keller (2016), manajemen memiliki empat fungsi di antaranya yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian kegiatan untuk mencapai suatu tujuan perusahaan.

Fungsi-fungsi manajemen pada dasarnya, memiliki kesamaan dalam proses kegiatan yang harus dilaksanakan oleh setiap manajer secara berurutan agar proses manajemen itu diterapkan secara baik seperti yang sudah dikemukakan oleh Amirullah (2015), yang mengandung beberapa fungsi sebagai berikut.

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan dapat diartikan sebagai suatu proses untuk menentukan tujuan serta sasaran yang ingin dicapai dan mengambil langkah-langkah strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Melalui perencanaan, seorang manajer akan mengetahui hal apa saja yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya dengan bantuan sumber daya untuk meningkatkan penjualan. Adapun kegiatan utama dari perencanaan adalah

- a. menetapkan tujuan dari target bisnis;
- b. merumuskan strategi untuk mencapai tujuan dan target bisnis;
- c. menentukan sumber-sumber daya yang diperoleh; dan
- d. menetapkan standar/indikator keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis.

2. Pengorganisasian (*Organization*)

Pengorganisasian merupakan proses pemberian perintah, sumber daya serta pengaturan kegiatan secara terkoordinir kepada setiap individu-individu dan kelompok. Dalam pengorganisasian mencakup empat kegiatan utama, yaitu

- a. mengalokasikan sumber daya, merumuskan dan menetapkan prosedur;
- b. menetapkan struktur organisasi yang membujuk adanya garis kewenangan sumber daya dan tanggung jawab;
- c. kegiatan perekrutan, penyeleksian, pelatihan, pengembangan sumber daya manusia; dan
- d. kegiatan penempatan sumber daya manusia pada posisi yang sesuai dengan keahliannya.

3. Pengarahan (*Actuating*)

Pengarahan adalah proses untuk menumbuhkan semangat (motivasi) pada karyawan agar dapat bekerja keras dan giat secara membimbing mereka dalam melaksanakan rencana untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Melalui pengarahan, seorang manajer menciptakan komitmen, mendorong usaha-usaha yang mendukung tercapainya tujuan. Kegiatan dalam fungsi pengarahan adalah

- a. mengimplementasikan proses kepemimpinan, pembimbingan dan pemberian motivasi kepada tenaga kerja agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan;

- b. memberikan tugas dan penjelasan rutin mengenai pekerjaan; dan
 - c. menjelaskan kebijakan yang ditetapkan.
4. Pengendalian (*Controlling*)

Bagian akhir dari proses manajemen adalah pengendalian (*controlling*). Pengendalian yang dimaksud adalah untuk melihat apakah kegiatan organisasi sudah sesuai dengan rencana atau tidak. Fungsi pengendalian mencakup empat kegiatan, seperti menentukan standar prestasi yang telah dicapai dengan standar prestasi yang telah digunakan. Kegiatan utama pengendalian adalah sebagai berikut

- a. mengevaluasi keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan; dan
- b. mengambil langkah klarifikasi dan koreksi atas penyimpangan yang mungkin ditemukan.

Pengertian Pemasaran

Individu ataupun organisasi yang melakukan kegiatan tukar-menukar adalah pemasaran. Poin inti dari pemasaran, yaitu transaksi yang memiliki tujuan memenuhi kebutuhan manusia. Pemasaran adalah aktivitas dan proses menciptakan, mengkomunikasikan, menyampaikan, dan mempertukarkan tawaran yang bernilai bagi pelanggan, klien, mitra, dan masyarakat umum.

Pemasaran dimulai dengan pemenuhan kebutuhan manusia yang kemudian bertumbuh menjadi keinginan manusia. Pemasaran juga merupakan suatu proses dan manajerial, di mana individu-individu dan kelompok-kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan, dengan menciptakan dan saling mempertukarkan produk dan jasa serta nilai antara seseorang dengan lainnya. Adapun beberapa pengertian pemasaran menurut para ahli adalah sebagai berikut.

1. Sunyoto (2019), menyatakan bahwa pemasaran merupakan kegiatan manusia yang bertujuan untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen melalui proses pertukaran dan pihak-pihak yang berkepentingan dengan perusahaan.
2. Tjiptono (2016), mendefinisikan bahwa pemasaran adalah aktivitas, serangkaian institusi, dan proses menciptakan, mengomunikasikan, menyampaikan, dan mempertukarkan tawaran (*offerings*) yang bernilai bagi pelanggan, klien, mitra, dan masyarakat umum.
3. Kotler dan Armstrong (2016) mendefinisikan bahwa pemasaran adalah proses di mana perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggan dan membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan, dengan tujuan menangkap nilai dari pelanggan sebagai imbalannya.

Berdasarkan uraian teori beberapa para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa pemasaran merupakan usaha untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan terhadap produk dan jasa melalui proses pertukaran untuk mencapai kepuasan berkelanjutan bagi konsumen, perusahaan, mitra, dan pemegang saham.

Manajemen Pemasaran

Manajemen pemasaran sangat penting dalam sebuah perusahaan untuk pengambilan keputusan yang didasarkan berdasarkan konsep pemasaran. Berikut ini pengertian manajemen pemasaran yang dikemukakan menurut para ahli untuk memahami lebih lanjut mengenai manajemen pemasaran. Adapun pengertian manajemen pemasaran menurut beberapa pendapat para ahli adalah sebagai berikut.

1. Assauri (2018) menyatakan bahwa manajemen pemasaran adalah proses pengambilan keputusan yang didasarkan atas konsep pemasaran dan proses manajemen yang mencakup analisis, perencanaan, melaksanakan kebijakan, strategi dan taktik, dan pengendalian.

2. Hery (2019) menyatakan bahwa manajemen pemasaran merupakan suatu seni dan ilmu dalam memilih pasar sasaran dan mendapatkan, menjaga serta menumbuhkan pelanggan dengan menciptakan, menyerahkan, dan mengkomunikasikan nilai pelanggan yang unggul.
3. Kotler dan Keller (2018) menyatakan bahwa manajemen pemasaran merupakan seni dan ilmu memilih pasar sasaran dan meraih, mempertahankan, serta menumbuhkan pelanggan dengan menciptakan, menghantarkan dan mengkomunikasikan nilai pelanggan yang unggul.
4. Suparyanto & Rosad (2015) menyatakan bahwa manajemen pemasaran adalah proses menganalisis, merencanakan, mengatur, dan mengelola program-program yang mencakup pengonsepan, penetapan harga, promosi dan distribusi dari produk, jasa dan gagasan yang dirancang untuk menciptakan dan memelihara pertukaran yang menguntungkan dengan pasar sasaran untuk mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan uraian teori beberapa pendapat para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen pemasaran adalah seni dan ilmu dalam memilih pasar sasaran melalui proses menganalisis, merencanakan, mengatur, dan mengelola berbagai program untuk memperoleh apa yang dibutuhkan dan apa yang diinginkan dengan menciptakan, menawarkan, dan mempertukarkan suatu produk yang bernilai dengan orang lain.

Fungsi-Fungsi Manajemen Pemasaran

Assauri (2018) mengemukakan fungsi-fungsi manajemen pemasaran adalah sebagai berikut.

1. Fungsi Pembelian

Fungsi yang mengikuti aktivitas-aktivitas mencari dan mengumpulkan barang-barang yang diperlukan sebagai persediaan memenuhi kebutuhan konsumen. Fungsi ini, pada dasarnya merupakan proses atau kegiatan mencari penjual dan merupakan timbal balik dari kegiatan penjualan.

2. Fungsi Penjualan

Fungsi ini mencakup aktivitas-aktivitas yang dilakukan untuk mencari calon pembeli produk yang ditawarkan dengan harapan dapat menguntungkan perusahaan.

3. Fungsi Transportasi

Proses pendistribusian atau pemindahan barang dari suatu tempat ke tempat lain.

4. Fungsi Pergudangan/Penyimpanan

Fungsi penyimpanan produk yang dibeli sebagai persediaan agar terhindar dari risiko kerusakan maupun risiko lainnya.

5. Fungsi Informasi

Fungsi ini merupakan fungsi pemasaran yang luas dan penting, karena fungsi ini memberikan informasi tentang situasi perdagangan yang berhubungan dengan produk, promosi yang diinginkan konsumen dan situasi pasar secara menyeluruh.

Konsep Pemasaran

Dalam menjalankan aktivitasnya, suatu perusahaan harus menjalankan konsep pemasaran agar dapat mencapai keuntungan maksimal. Sunyoto (2014) menyatakan bahwa konsep pemasaran adalah dasar pemikiran bagaimana caranya aktivitas pemasaran dapat dilaksanakan berdasarkan suatu filsafat, sehingga mampu mengungkap pemasaran yang tanggap dan bertanggung jawab.

Suatu perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya harus menjalankan konsep pemasaran agar keuntungan yang diharapkan dapat terealisasi dengan baik. Ini menandakan bahwa kegiatan pemasaran dalam perusahaan harus dikoordinasi dan dikelola dengan cara yang lebih baik. Konsep-konsep inti pemasaran meliputi: kebutuhan, keinginan dan permintaan.

Setyaningrum (2015) mengemukakan lima konsep strategi pemasaran yang disebut konsep pemasaran yang dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Konsep Produksi

Konsep produksi berpendapat bahwa perusahaan akan memproduksi dan mendistribusikan produk-produk yang dapat dibuat paling (murah) dan mengasumsikan bahwa memang terdapat pasar produk-produk tersebut. Perusahaan harus berusaha untuk dapat menjual produk sebanyak-banyaknya tanpa berpikir produknya memang dibutuhkan oleh masyarakat atau tidak.

2. Konsep Produk

Konsep produk berpendapat bahwa konsumen akan membeli produk yang paling berkualitas dalam kinerja dan mempunyai fitur yang menarik. Orang hanya akan membeli produk tersebut, jika memenuhi keinginannya, tanpa terlalu menghiraukan masalah harga. Dalam menghadapi masalah ini, perusahaan harus berupaya untuk selalu menciptakan produk-produk baru yang berkualitas dan memenuhi keinginan konsumennya.

3. Konsep Penjualan

Konsep penjualan menekankan pada usaha untuk menjual produk sebanyak banyaknya, tanpa memperhatikan produk tersebut akan memuaskan konsumen atau tidak. Dalam usaha ini, pemasar akan menggunakan segala upaya untuk meyakinkan konsumen bahwa produknya terbaik dan pantas untuk dibeli. Konsep ini menyandarkan pada kegiatan promosi besar-besaran.

4. Konsep Pemasaran

Pada konsep ini para produsen harus menganalisis terlebih dahulu kebutuhan para konsumennya, kemudian membuat putusan-putusan yang dirancang untuk memuaskan kebutuhan tersebut. Konsep pemasaran meliputi

- a. memfokuskan pada kebutuhan konsumen;
 - b. mengintegrasikan semua kegiatan organisasi, termasuk memproduksi untuk memuaskan kebutuhan tersebut; dan
 - c. memperoleh keuntungan jangka panjang melalui keputusan atas kebutuhan konsumen.
5. Konsep Pemasaran Sosial

Konsep pemasaran sosial merupakan suatu pendekatan mengenai pengambilan putusan yang berfokus pada kebutuhan para konsumen dan konsekuensi sosialnya. Konsep ini, mengintegrasikan semua kegiatan organisasi untuk secara khusus memuaskan kepentingan jangka panjang dari para konsumen dan dari masyarakat umumnya.

Manajemen Pemasaran Jasa

Pemasaran jasa atau dalam bahasa Inggris-nya disebut *service marketing* muncul dan berkembang sebagai sub disiplin tersendiri dalam ilmu pemasaran. Adapun pengertian manajemen pemasaran jasa menurut pendapat beberapa para ahli adalah sebagai berikut.

1. Manullang (2016) mendefinisikan bahwa pemasaran jasa adalah pemasaran jasa yang bersifat tidak berwujud dan tidak dapat diretur dikemudian hari. Jasa tidak dapat disimpan seperti barang, karena jasa yang diproduksi harus dalam waktu yang bersamaan.
2. Lupiyoadi (2014) mendefinisikan bahwa jasa adalah setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain, pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan perpindahan kepemilikan apa pun. Produksi jasa mungkin berkaitan dengan produksi fisik atau tidak.
3. Tjiptono (2014) mendefinisikan bahwa jasa adalah setiap tindakan atau kinerja yang ditawarkan oleh satu pihak ke pihak lain yang secara prinsip tidak berwujud dan tidak menyebabkan perpindahan kepemilikan. Walaupun demikian, produk jasa bisa berhubungan dengan produk fisik maupun tidak.

Artinya, ada produk jasa murni seperti: *child care*, konsultasi psikologi, dan konsultasi manajemen. Adapun jasa yang membutuhkan produk fisik sebagai persyaratan utama seperti kapal angkutan laut, pesawat dalam jasa penerbangan dan makanan di restoran.

Berdasarkan uraian teori beberapa pendapat para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen pemasaran jasa adalah setiap aktivitas atau tindakan tidak berwujud yang hasilnya bukan merupakan produk yang berbentuk dan menimbulkan interaksi antara pihak satu dengan pihak lainnya, tetapi tidak menghasilkan transfer kepemilikan. Dengan demikian, manajemen pemasaran jasa merupakan proses penyelarasan sumber-sumber sebuah organisasi terhadap kebutuhan pasar.

Bauran Pemasaran

Assauri (2017) mendefinisikan bauran pemasaran adalah kombinasi variabel atau kegiatan inti dari pemasaran, variabel ini dapat dikendalikan oleh perusahaan untuk memengaruhi reaksi para pembeli atau konsumen. Kotler dan Keller (2016) menyatakan bahwa bauran pemasaran (*marketing mix*) adalah seperangkat alat pemasaran yang digunakan perusahaan untuk terus-menerus mencapai tujuan pemasarannya di pasar sasaran. Tjiptono (2014) mendefinisikan bauran pemasaran (*marketing mix*) merupakan seperangkat alat yang dapat digunakan pemasar untuk membentuk karakteristik jasa yang ditawarkan pelanggan.

Berdasarkan uraian teori beberapa pendapat para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa bauran pemasaran adalah kombinasi dari beberapa variabel atau seperangkat alat pemasaran yang menjadi unsur pemasaran di mana saling berkaitan satu sama lainnya yang bertujuan untuk memengaruhi pangsa pasar. Dengan demikian, konsep yang paling mendasar dalam manajemen pemasaran adalah bauran pemasaran yang biasa digunakan sebagai bagian dari kendali perusahaan untuk memuaskan atau mengkomunikasikan dengan pelanggan untuk mencapai suatu tujuan pasar.

Unsur-Unsur Bauran Pemasaran

Konsep bauran pemasaran (*marketing mix*), terdiri dari empat unsur dalam strategi pemasaran yang disebut 4P, yaitu: produk (*product*), promosi (*price*), tempat atau saluran distribusi (*place*), dan promosi (*promotion*), sedangkan dalam bauran pemasaran jasa memiliki beberapa unsur tambahan, yaitu: orang (*people*), sarana fisik (*physical evidence*), dan proses (*process*) yang dikenal dengan istilah 7P. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa bauran pemasaran jasa terdiri dari produk (*product*), promosi (*price*), tempat atau saluran distribusi (*place*), dan promosi (*promotion*), orang (*people*), sarana fisik (*physical evidence*), dan proses (*process*). Adapun pengertian dari unsur-unsur bauran pemasaran tersebut adalah sebagai berikut.

1. Produk (*Product*)

Produk adalah mengelola unsur produk termasuk perencanaan dan pengembangan produk atau jasa yang tepat, dipasarkan dengan mengubah produk atau jasa yang ada dengan menambah atau mengambil tindakan yang lain, yang memengaruhi bermacam-macam produk atau jasa.

2. Promosi (*Price*)

Promosi adalah suatu sistem manajemen perusahaan yang akan menentukan promosi dasar yang tepat bagi produk atau jasa dan harus menentukan strategi yang menyangkut potongan promosi, pembayaran ongkos angkut, dan berbagai variabel yang bersangkutan.

3. Tempat (*Place*)

Tempat adalah tempat atau wadah yang digunakan untuk memasarkan suatu tempat. Tempat yakni memilih dan mengelola saluran perdagangan yang dipakai untuk menyalurkan produk atau jasa untuk melayani pasar sasaran, serta mengembangkan sistem distribusi untuk pengiriman dan perniagaan produk secara fisik.

4. Promosi (*Promotion*)

Promosi adalah suatu unsur yang digunakan untuk memberitahuakan dan membujuk pasar tentang produk atau jasa yang baru pada perusahaan melalui iklan, penjualan pribadi, promosi penjualan, maupun penjualan langsung.

5. Orang (*People*)

Orang adalah semua pelaku yang memainkan peranan penting dalam penyajian jasa, sehingga dapat memengaruhi persepsi pembeli. Elemen dari orang adalah pegawai perusahaan, konsumen, dan konsumen lain. Semua sikap dan tindakan karyawan, cara berpakaian, dan penampilan karyawan memiliki pengaruh terhadap keberhasilan penyampaian jasa.

6. Sarana Fisik (*Physical Evidence*)

Sarana fisik adalah hal yang turut memengaruhi keputusan konsumen untuk membeli dan menggunakan produk atau jasa yang ditawarkan. Unsur yang termasuk sarana fisik antara lain lingkungan atau bangunan fisik, peralatan, perlengkapan, logo, warna, dan barang-barang lainnya.

7. Proses (*Process*), adalah semua prosedur aktual, mekanisme, dan aliran aktivitas yang digunakan untuk menyampaikan jasa. Elemen proses ini memiliki arti sesuatu yang menyampaikan jasa. Proses dalam jasa merupakan faktor utama dalam bauran pemasaran jasa seperti pelanggan jasa akan senang merasakan sistem penyerahan jasa sebagai bagian dari jasa itu.

Istilah produk dalam konsep bauran pemasaran sebenarnya lebih mengacu pada keseluruhan konsep atas objek atau proses yang memberikan sejumlah nilai pada konsumen. Produk sebagai sesuatu yang dapat ditawarkan ke pasar untuk mendapatkan perhatian bertujuan agar produk yang dijual mau dibeli, digunakan atau dikonsumsi yang dapat memenuhi suatu keinginan atau kebutuhan dari konsumen. Barang merupakan produk yang berwujud fisik, sehingga bisa dilihat,

disentuh, disimpan dan dipindahkan. Adapun beberapa kalsifikasi barang dapat ditinjau dari aspek daya tahan barang tersebut berikut ini.

1. Barang tidak Tahan Lama (*Nondurable Goods*)

Barang tidak tahan lama adalah barang berwujud yang biasanya habis dikonsumsi dalam satu atau beberapa kali pemakaian. Contohnya adalah sabun, minuman, dan makanan ringan, kapur tulis, gula, dan garam.

2. Barang Tahan Lama (*Durable Goods*)

Barang tahan lama merupakan barang berwujud yang biasanya bisa bertahan lama dengan banyak pemakaian (umur ekonomisnya untuk pemakaian normal adalah satu tahun atau lebih). contohnya adalah TV, lemari es, mobil dan komputer.

3. Barang Konsumen

Barang konsumen adalah barang yang dikonsumsi untuk kepentingan konsumen akhir sendiri (individu dan rumah tangga), bukan untuk tujuan bisnis. Umumnya barang konsumen dapat diklasifikasikan menjadi empat jenis yaitu *convenience goods*, *shopping goods*, dan *unsought goods*.

Sementara itu, industri jasa pada saat ini merupakan sektor ekonomi yang mengalami pertumbuhan sangat pesat. Setyaningrum (2015) mendefinisikan bahwa jasa adalah aksi, kinerja, dan pengalaman yang ditawarkan oleh satu pihak lain.

1. Karakteristik khusus jasa, sebagai berikut:

- a. tidak berwujud (*Intangible*). Jasa bersifat tidak berwujud. Sebuah barang tersusun dari materi berwujud, sedangkan jasa merupakan kinerja yang tidak memiliki wujud yang solid. Jasa tidak dapat dilihat, disentuh, dan dicium;
- b. tidak dapat dipisahkan (*Inseparability*). Sebuah jasa memiliki sifat tidak terpisahkan antara produksi dan komunikasi jasa. Jasa dikonsumsi saat jasa tersebut diproduksi. Jasa komunikasi

secara *live*, seperti sebuah konser musik. Bersifat *inseparable*, ada empat faktor yang dapat memengaruhi kualitas jasa, yaitu personel jasa, lingkungan jasa (*servicescape*), konsumen itu sendiri, dan konsumen lain;

- c. berubah-ubah (*variability*). Kualitas jasa lebih bervariasi dibandingkan dengan barang. Bersifat *inseparable* dan *live performance*, berbagai faktor dapat menyebabkan kualitas jasa bervariasi. Personel jasa yang berbeda, *outlet* jasa yang berbeda, dan waktu pemakaian yang berbeda dapat menyebabkan variasi dalam kualitas;
 - d. tidak tahan lama (*perishability*). Jasa bersifat tidak dapat disimpan. Kapasitas jasa yang tersedia bersifat sensitif terhadap perubahan waktu. Dengan berlalunya waktu, kapasitas jasa yang tidak terpakai akan hilang; dan
 - e. *difficult to understand*. Jasa cenderung sulit dipahami. Beberapa jasa melalui tahapan-tahapan yang rumit dan tidak mudah dimengerti.
2. Klasifikasi jasa, dapat diklasifikasikan dengan tiga cara:
- a. jasa yang bersandar pada manusia atau peralatan, kualitas pelayanan jasa yang disampaikan oleh orang dapat diklasifikasikan berdasarkan tiga kecakapan kerja, yaitu:
 - 1) tenaga tanpa keahlian, yaitu tenaga kerja yang tidak memerlukan keahlian, misalnya: tukang kebun dan bagian kebersihan;
 - 2) tenaga ahli, yaitu bidang yang memerlukan pelatihan khusus atau pendidikan singkat, misalnya: bagian perbaikan saluran air, teknisi peralatan sederhana, pelayan catering; dan

- 3) jasa profesional atau pakar, yaitu jasa seorang pakar yang benar-benar ahli dalam bidangnya, misalnya: konsultan manajemen, akuntan, dan pengacara.
- b. jasa yang bersandar pada peralatan dibagi atas beberapa bagian, yaitu
- 1) jasa yang murni disampaikan oleh peralatan tanpa bantuan manusia atau dikenal dengan pelayanan otomatis, misalnya ATM (Anjungan Tunai Mandiri), *online shopping*, dan cuci mobil otomatis;
 - 2) jasa yang disampaikan melalui peralatan yang dioperasikan oleh operator yang tidak memerlukan keahlian;
 - 3) jasa yang disampaikan melalui peralatan yang harus dioperasikan oleh tenaga ahli;
 - 4) jasa yang diperuntukkan untuk mencari keuntungan dan yang tidak mencari keuntungan. Banyak organisasi jasa membedakan dirinya berdasarkan status tujuan. Pada umumnya, organisasi bertujuan mencari keuntungan. Palang Merah Indonesia sebuah contoh organisasi yang tidak mencari keuntungan; dan
 - 5) jasa yang disponsori pemerintah, jasa didasarkan apakah disponsori oleh pemerintah atau tidak.

Daftar Pustaka

- Abdullah, M. (2014). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia; Teori, Konsep dan Indikator* (1 ed.). Pekanbaru: Ed Zanafa.
- Amirullah. (2015). *Pengantar Manajer*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Assauri, S. (2018). *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Manajemen Pemasaran* (12 ed.). Jakarta: PT Indeks.
- Lupiyoadi, H. (2014). *Manajemen Pemasaran Jasa*. Jakarta: Salemba Empat.
- Manullang. (2014). *Dasar Dasar Manajemen*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nuryadin, A. (Yogyakarta). *Manajemen Perusahaan*. 2012: LaksBang PRESSindo.
- Sarinah, & Mardalena. (2017). *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Deepublish.
- Setyaningrum, A. (2015). *Prinsip-Prinsip Pemasaran*. Yogyakarta: ANDI.
- Sunyoto, D. (2014). *Dasar-Dasar Manajemen Pemasaran*. Yogyakarta: CAPS (Center For Academic Publishing Service).
- Suparyanto, & Rosad. (2015). *Manajemen Pemasaran*. Yogyakarta: In Media.
- Tjiptono, F. (2014). *Pemasaran Jasa-Prinsip, Penerapan dan Penelitian*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Tjiptono, F. (2016). *Pemasaran Jasa, Karakteristik Jasa, Prinsip, Penerapan dan Penelitian*. Yogyakarta: Andi.

Profil Penulis



Tini Kartini, S.E., M.H., M.M.

Ketertarikan penulis terhadap ilmu dan dunia pendidikan dimulai pada tahun 1997 silam. Hal tersebut, membuat penulis memilih untuk masuk ke Program Diploma II IPB dengan memilih Jurusan Informatika dan berhasil lulus pada tahun 1999. Selanjutnya pada tahun 1999 sampai dengan tahun 2005, penulis mulai bekerja di Perusahaan Konsultan dan Penerbit Nasional. Pada Tahun 2005, Penulis kemudian melanjutkan pendidikan ke Perguruan Tinggi dan berhasil menyelesaikan studi S-1 pada tahun 2010 di prodi Manajemen UNIDA Bogor. Pada tahun 2010 sampai dengan tahun 2015, penulis bekerja sebagai Tenaga Kependidikan UNIDA. Selanjutnya, pada tahun 2012, Penulis memperoleh beasiswa dari Pemerintah Provinsi Jawa Barat untuk melanjutkan pendidikan ke Perguruan Tinggi dan menyelesaikan studi S2 pada Tahun 2015 di prodi Hukum Bisnis Program Magister Hukum UNIDA Bogor. Pada Tahun 2017, Penulis kemudian alih status menjadi Dosen UNIDA dan kembali melanjutkan pendidikan ke Perguruan Tinggi, serta menyelesaikan studi S-2 pada tahun 2020 di prodi Manajemen Program Pascasarjana Universitas Pakuan Bogor. Penulis memiliki kepakaran di bidang Manajemen dan Hukum. Untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti di bidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian penulis, telah publish pada jurnal nasional terakreditasi dan jurnal internasional. Selain peneliti, penulis juga aktif menjadi editor.

E-mail Penulis: tini.kartini@unida.ac.id

STRATEGI PENGELOLAAN SDM YANG UNGGUL DALAM ORGANISASI

Drs. Maludin Panjaitan, S.E. M.Si.
Universitas Methodist Indonesia

Pengantar

Perkembangan dan perubahan pada era globalisasi, telah membawa perubahan yang sangat signifikan pada organisasi yang menyebabkan semakin meningkatnya persaingan global, sehingga mengharuskan organisasi berubah dengan cepat agar sesuai dengan perubahan lingkungan. Perkembangan teknologi informasi yang sangat masif telah memberikan pengaruh yang sangat besar pada operasional organisasi tanpa memandang organisasi yang berukuran besar, menengah atau kecil. Kegiatan dan proses yang selama ini dilakukan secara manual oleh manusia, banyak tergantikan oleh mesin dan komputer, sehingga banyak organisasi yang melakukan perampingan dan berbagai penyesuaian.

Menghadapi era informasi, setiap organisasi berupaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Era digitalisasi menuntut transportasi secara tepat di hampir setiap organisasi, yang pada gilirannya mengalami perubahan dalam lingkungan organisasi.

Dari faktor sumber daya manusia, semakin lama semakin banyak Sumber Daya Manusia (SDM) yang memasuki umur tidak produktif, dan muncul generasi *millennials* di pasar tenaga kerja. Dengan perubahan dan

perkembangan tersebut, pengelolaan SDM perlu juga berubah dan bergeser menyesuaikan dengan kondisi dan situasi zaman. Sistem dan pola kerja harus lebih lincah (*agile*), dan segera dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang ada di lingkungan sekitar organisasi, baik lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Hal tersebut, tentu berpengaruh pada bagaimana pengelolaan SDM dilakukan pada organisasi, mulai dari perencanaan, pemantauan, pengembangan, penilaian, hingga penghargaan.

Strategi pengelolaan SDM merupakan suatu perencanaan yang berfungsi untuk meningkatkan kualitas SDM agar dapat mampu berkembang ke arah yang lebih baik dan meningkat kemampuan kerjanya, serta memiliki loyalitas yang baik terhadap perusahaan. Pengelolaan SDM sangat dibutuhkan untuk kelangsungan sebuah perusahaan agar dapat berkembang secara lebih dinamis, sebab SDM merupakan unsur yang paling penting di dalam sebuah perusahaan. Oleh sebab itu, sangat krusial pada setiap organisasi untuk mengelola SDM-nya sehingga menjadi unggul, sehingga dapat memberikan kontribusi yang signifikan bagi organisasi.

Organisasi yang dapat mencapai kesuksesannya adalah perusahaan yang mengerti bagaimana pentingnya strategi pengelolaan SDM unggul dalam organisasi, dan mengetahui strategi dan upaya apa saja yang harus ditempuh untuk pencapaiannya. Hubungan seorang karyawan dengan pimpinan perusahaan bukan hanya terikat atas hubungan kerja saja. Namun, secara manusiawi keduanya juga saling berinteraksi. Oleh karena itu, pengelolaan SDM dapat dijadikan sebagai suatu bentuk apresiasi seorang pimpinan perusahaan terhadap karyawan, misalnya melalui kesempatan untuk dapat menunjang proses pengembangan SDM melalui aspek pendidikan dan pelatihan.

Pengertian

Sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan karena sumber daya manusia menentukan maju atau tidaknya suatu perusahaan. Di dalam suatu organisasi,

terdapat sistem tata kelola untuk mengatur sumber daya manusia itu sendiri. Sistem tata kelola tersebut merupakan manajemen yang ada di sebuah perusahaan, manajemen yang dimaksud adalah Manajemen Sumber Daya Manusia atau MSDM. Manajemen sumber daya manusia merupakan upaya perusahaan untuk mengatur atau mengelola sumber daya manusia yang dimilikinya dengan cara merekrut atau menerima karyawan, melatih, hingga memberikan kompensasi untuk karyawan.

SDM unggul adalah SDM yang mampu beradaptasi, menerima dan merangkul perubahan sebagai bagian dari lingkungan yang tidak dapat diprediksi, dan terus berubah dinamis. Di samping itu, SDM unggul juga adalah SDM yang mampu memahami sekaligus melaksanakan tugas pekerjaannya secara tuntas dan berkualitas dengan visi kerja yang jelas dalam menghadapi tantangan dan ketidakpastian, yang mampu berkolaborasi dan bersinergi secara efektif dengan kolega, tim kerja, dan menjadi insan penggerak perubahan dan inovasi dalam menghadapi kompleksitas persoalan organisasi. SDM unggul juga diharapkan mampu mengatasi ambiguitas dengan agilitas serta memiliki ketangkasan dan kecerdasan dalam menjalankan tugas pekerjaannya.

Berbicara mengenai organisasi, tentu tidak akan terlepas dari konsepsi Sumber Daya Manusia (SDM). Berdasarkan beberapa literatur dapat dikatakan bahwa SDM bagi organisasi adalah aset atau unsur yang paling penting di antara unsur-unsur lainnya. SDM sangat berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan pencapaian tujuan organisasi, sehingga diperlukan pengelolaan SDM yang unggul dalam organisasi.

Dewasa ini, perkembangan terbaru memandang SDM bukan sekedar sebagai sumber daya saja, melainkan lebih sebagai modal atau aset bagi institusi atau organisasi. Oleh karena itu, kemudian muncullah istilah baru, yaitu dikenal dengan *Human Capital*. Konsep ini melihat SDM bukan sekedar sebagai aset utama, tetapi sebagai aset yang bernilai dan dapat dilipatgandakan dan dikembangkan untuk kebutuhan organisasi.

Strategi pengelolaan sumber daya manusia merupakan perencanaan kualitas sumber daya manusia agar dapat berkembang ke arah yang lebih baik. Artinya, dengan adanya strategi pengelolaan sumber daya manusia akan membantu seseorang agar berkualitas, dan berdaya saing, kreatif, inovatif, dan berkinerja untuk suatu organisasi. Strategi pengelolaan SDM dapat berjalan dengan baik apabila disertai dengan program pengembangan SDM yang direncanakan dengan matang, sehingga diharapkan mampu membantu tercapainya tujuan dalam menghasilkan SDM yang berkualitas.

Perencanaan program pengembangan SDM memiliki beberapa tujuan, yaitu

1. menentukan kualitas karyawan;
2. menjamin ketersediaan karyawan pada masa sekarang maupun pada masa yang akan datang;
3. meminimalisir terjadinya kesalahan dalam pelaksanaan tugas-tugas pekerjaan;
4. memudahkan proses koordinasi untuk meningkatkan kinerja karyawan secara optimal;
5. menghindari terjadinya kelebihan atau kekurangan karyawan;
6. menjadi sebuah acuan dalam pelaksanaan tugas-tugas pekerjaan yang menyangkut ketenagakerjaan;
7. menjadi suatu pedoman dalam menentukan program perekrutan, penyeleksian, dan kedisiplinan karyawan; dan
8. menjadi sebuah landasan dalam pelaksanaan penilaian karyawan.

Dalam jangka panjang, perusahaan melalui manajemen sumber daya manusia akan diarahkan untuk

1. memberikan kesempatan sumber daya manusia untuk berkembang menjadi pribadi yang berkualitas dan memiliki daya saing yang tinggi, sehingga dapat berkontribusi positif bagi organisasi maupun bagi SDM tersebut;

2. memperkuat produk unggulan di setiap unit kerja untuk menuju keunggulan kompetitif dengan membangun keterkaitan sistem produksi, distribusi, dan pelayanan di dalam perusahaan;
3. meningkatkan penguasaan, pemanfaatan, dan penciptaan pengetahuan;
4. membangun peralatan produksi yang maju dan canggih; dan
5. melakukan reformasi manajemen administrasi secara sistematis dan terintegrasi agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik.

Sumber daya manusia menjadi hal yang tidak bisa diabaikan pada sebuah organisasi. Dengan memiliki strategi pengembangan sumber daya manusia yang tepat, maka perusahaan bisa berjalan ke arah yang lebih baik. Oleh karena itu, jangan pernah luput untuk melakukan usaha pengembangan SDM. Sumber daya manusia yang bermutu semakin dibutuhkan setiap organisasi untuk mencapai sasaran strategis dan tujuan organisasi. Semakin baik kualitas sumber daya manusia dalam sebuah organisasi, maka daya saing perusahaan tersebut akan semakin baik. Perusahaan harus melakukan program training untuk meningkatkan kehandalan karyawan, kecerdasan dan integritasnya untuk organisasi.

Tujuan Pengelolaan SDM yang Unggul

Perencanaan dan pengelolaan sumber daya manusia menjadi hal yang penting dalam organisasi. Dalam prosesnya, terdapat sebuah rencana kegiatan yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia secara keseluruhan, demi perubahan yang diharapkan oleh perusahaan, yang sering disebut sebagai strategi MSDM. Tentunya, strategi MSDM dibutuhkan dalam perusahaan, mengingat sebuah perusahaan dapat mencapai tujuannya, baik dalam pertumbuhan, keuntungan dan survival dalam jangka pendek, menengah maupun jangka panjang.

Strategi MSDM merupakan suatu pertalian antara manajemen sumber daya manusia dengan tujuan dan sasaran, strategi yang dimaksudkan agar dapat memperbaiki kinerja bisnis dan mengembangkan budaya organisasi. Hal ini dapat mendorong dan membantu SDM organisasi untuk berkreasi, berinovasi, dan lebih fleksibel.

Strategi MSDM juga dapat diartikan sebagai suatu pola penyebaran sumber daya manusia yang terencana dan suatu tindakan, dimaksudkan untuk meyakinkan dan meningkatkan bahwa organisasi dapat mencapai tujuannya. Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas perlu dilatih sedini mungkin, agar dapat menjadi unggul bersaing dengan SDM lain. Maka dari itu, dalam sebuah organisasi diperlukan divisi khusus untuk mengembangkan sumber daya manusia, sehingga ada yang membantu karyawan perusahaan dalam mengembangkan kemampuan yang dimilikinya.

Divisi khusus yang dimaksud, yaitu *Human Resource Department* (HRD). Melalui divisi HR, perusahaan berupaya untuk mengelola permasalahan yang terjadi pada SDM agar selaras dengan nilai dan budaya yang dimiliki oleh organisasi. Fungsi divisi HR, sangat dibutuhkan perusahaan untuk memberikan manajemen talenta yang berkualitas. Layanan administrasi, pelatihan, pembinaan, dan pengawasan SDM juga termasuk pada fungsi divisi HR, serta tidak ketinggalan menciptakan iklim kerja yang kondusif demi terwujudnya tujuan perusahaan.

Dalam pengelolaan SDM yang unggul dalam organisasi, diperlukan upaya program pengembangan SDM yang sistematis dan terencana dengan baik. Langkah-langkah yang dapat diambil untuk membuat program pengembangan SDM dengan perencanaan yang baik dan matang, di antaranya

1. menentukan dan mengembangkan sasaran, tujuan, serta prioritas SDM yang diperlukan;
2. membuat kebijakan yang mendukung sosialisasi program hingga terlaksananya program pengembangan SDM;

3. melakukan proyeksi terhadap ketersediaan SDM, atau membuat perkiraan jumlah karyawan yang dibutuhkan dan mempertimbangkan kebutuhan karyawan pada masa yang akan datang;
4. mengadakan program pelatihan keterampilan karyawan; dan
5. apabila langkah-langkah pembuatan program pengembangan SDM di atas sudah dilaksanakan, sebaiknya dilakukan evaluasi terlebih dahulu. Tahapan evaluasi ini merujuk pada tahapan-tahapan yang telah dibuat sebelumnya. Hal ini berfungsi untuk memperkirakan apakah program yang telah direncanakan, akan berhasil atau masih memerlukan revisi untuk menyempurnakan program-program pengembangan SDM berikutnya.

Tanggung jawab pengelola SDM di antaranya adalah melakukan perekrutan, mengevaluasi kinerja karyawan, promosi, memotivasi karyawan, dan pemutusan hubungan kerja. Oleh sebab itu, dibutuhkan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang unggul dalam organisasi sebagai upaya dan proses meningkatkan pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), dan sikap (*attitude*) sumber daya manusia yang berkontribusi bagi organisasi.

Strategi Manajemen SDM yang Unggul

Keberadaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi sebagai salah satu aset penting, sebab sumber daya manusia sebagai satu-satunya sumber daya yang memiliki akal dan pikiran, sehingga SDM merupakan faktor produksi yang sangat penting kedudukannya. Tanpa SDM, segala sesuatu tidak akan berjalan sebagaimana mestinya. Berhasil tidaknya suatu perusahaan di dalam menjalankan kegiatannya, tidak terlepas dari peran SDM.

Perusahaan harus memenuhi kebutuhan dan para karyawan, sehingga para karyawan yang bekerja merasa aman dan nyaman di dalam melakukan pekerjaannya. Karyawan yang memiliki motivasi dan kepuasan kerja yang baik, akan berusaha untuk meningkatkan kinerjanya dengan baik pula.

Strategi pengelolaan dan pengembangan SDM yang unggul, dapat dilakukan oleh organisasi dengan cara sebagai berikut ini.

1. Memberikan kesempatan pada setiap karyawan untuk menyalurkan ide dan gagasan pribadi mereka. Karena itu, di dalam suatu organisasi, SDM juga berkontribusi dalam mengembangkan perusahaan atau sebagai roda penggerak suatu perusahaan, sehingga ide dan gagasan dari setiap karyawan juga perlu didengarkan dan dipertimbangkan.
2. Memberikan penghargaan (*reward*) kepada SDM, yang bertujuan untuk membuat karyawan lainnya agar termotivasi untuk dapat menjadi lebih baik. Hal tersebut, nantinya akan memberikan kontribusi besar terhadap perusahaan dalam mengembangkan perusahaan.
3. Program seleksi dan rekrutmen yang berbasis kompetensi, yaitu melakukan rekrutmen pada suatu perusahaan untuk mendapatkan sumber daya manusia yang sesuai dengan kompetensi yang diperlukan, bisa dilakukan dengan menyesuaikan klasifikasi kebutuhan perusahaan tersebut yang nantinya akan menjadi alat organisasi dalam hal pengembangan dan juga pembaharuan. Biasanya strategi seleksi dan rekrutmen ini, dilakukan oleh perusahaan pada saat mereka menilai dan menyaring calon SDM yang melamar di organisasi.
4. Mengadakan program pelatihan bagi karyawan. Ada beberapa jenis pelatihan dan pengembangan SDM yang dapat dilakukan, di antaranya adalah *skill training*, *retraining* atau pelatihan ulang, *cross functional training*, *team training*, dan *creativity training*.

Strategi pengelolaan SDM sangat perlu dilakukan mengingat di era teknologi saat ini banyak organisasi yang saling bersaing untuk mendapatkan tenaga kerja berkualitas. Memiliki karyawan yang berkualitas merupakan suatu aset terbesar bagi perusahaan. Untuk itu, segala hal yang berhubungan dengan karyawan

sebaiknya dikelola dengan tepat. Pengembangan SDM merupakan sebuah upaya yang dapat dilakukan untuk membentuk dan menghasilkan manusia unggul dan berkualitas yang memiliki kecakapan, kemampuan serta loyalitas dalam melaksanakan pekerjaannya di sebuah organisasi.

Penutup

Pada era globalisasi sekarang ini, persaingan usaha semakin ketat dan kompetitif serta membutuhkan strategi dan perhitungan yang matang. Hal tersebut tentunya tak lepas dari kesiapan Sumber Daya Manusia (SDM) sebuah organisasi. Pada umumnya, perusahaan-perusahaan selalu mencari SDM yang unggul dengan tujuan agar dapat meningkatkan dan menumbuhkan efektivitas kerja perusahaan dan mampu bersaing dengan perusahaan lainnya, baik itu perusahaan domestik maupun internasional. Setiap organisasi tentu menginginkan kinerja berkualitas, produktif, loyal, serta memberikan kontribusi nyata bagi kemajuan bisnis organisasi. Guna mendapatkan karyawan ideal seperti itu, divisi HR bekerja untuk mengoptimalkan manajemen sumber daya manusianya.

SDM yang unggul memiliki kemampuan di bidangnya masing-masing atau sesuai dengan kebutuhan perusahaan, berinovatif, bertanggung jawab dan selalu berorientasi teradap tujuan perusahaan. Sekarang ini, perusahaan sudah mulai lebih selektif dalam memilih SDM yang sesuai dan diinginkan perusahaan atau perusahaan akan memilih SDM yang unggul dari semua calon pekerja.

Strategi pengelolaan SDM yang unggul merupakan sebuah upaya yang dapat dilakukan untuk membentuk dan menghasilkan manusia berkualitas yang memiliki kecakapan, kemampuan serta loyalitas dalam melaksanakan pekerjaannya di sebuah perusahaan. Memiliki dan mengelola SDM yang berkualitas akan berdampak baik bagi organisasi karena dengan begitu akan dapat berkontribusi bagi kinerja organisasi.

Pengelolaan dan pemanfaatan sumber daya manusia haruslah berlangsung dengan baik dengan perencanaan sumber daya yang baik pula, dimulai dari pengaturan kembali dan penempatan SDM pada posisi yang tepat (*the right man in the right place*), menempatkan sesuai dengan kemampuan dan pengalaman yang dimilikinya, sehingga kontribusi SDM kepada organisasi dapat berlangsung maksimal. Hal ini menjadi salah satu tuntutan penting yang harus dikuasai oleh seorang manajer SDM, apalagi dengan perkembangan zaman dan pergerakan ekonomi, arus informasi dan perkembangan IPTEK semakin pesat membuat kualitas SDM semakin dibutuhkan dengan kualitas terbaik dan unggul.

Daftar Pustaka

- Angliawati, R. Y., & Fatimah, F. (2020). Peran talent management dalam pembangunan SDM yang unggul. *Jurnal Sains Manajemen*, 2(2), 28-40.
- Bangun, Wilson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Fuad, D. H. (2021). Perencanaan Strategis Dan Pengelolaan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 3(01), 102-113.
- Hartini, H., Sapinah, S., Wardhana, A., & Rahmawati, R. (2023). The Effect of Social Capital Dimension on Lecture Performance. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(1), 26-40.
- Kadarisman, M. (2013). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Muhyi, D. H. A., Muttaqin, Z., & Healthy Nirmalasari, M. B. A. (2016). *HR Plan & Strategy: Strategi Jitu Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Raih Asa Sukses.
- Ong, J. O., & Mahazan, M. (2020). Strategi pengelolaan sdm dalam peningkatan kinerja perusahaan berkelanjutan di era industri 4.0. *Business Economic, Communication, and Social Sciences Journal (BECOSS)*, 2(1), 159-168.
- Perdana, A. (2019). Generasi Milenial dan Strategi Pengelolaan SDM Era Digital. *Jurnal Studi Pemuda*, 8(1), 75-80.
- Sabrina, R. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Medan: Umsu Press.
- Sutrisno, H. Edy. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Jakarta: Kencana.
- Wardhana, A., & Sudirman, A. (2022). *Pengantar Bisnis (Konsep dan Strategi E-Business)*. Media Sains Indonesia.

Profil Penulis



Drs. Maludin Panjaitan, S.E. M.Si.

Maludin Panjaitan, Lahir di Gunung Pamela, 23 Maret 1969, Putra dari Alm. Bapak J. Panjaitan, Pensiun Kepala Sekolah SD Gunung Pane, Ibu Tlo Minar Br. Manurung. Menikah dengan Dra. Fuji L Tirigan, M.M. Putri dari Bapak P. Tarigan. Ibu S. Br.

Sembiriig, serta dikaruniai tiga orang anak yakni Yosie. Yosua. Josephine Panjaitan. Menamatkan SD 1984, SMP 1987, SMA1990 dari Kotamadya Tebing Tinggi Deli. S-1 Pendidikan IKIP Negeri Medan 1994. S-1 Maitajemen STIE-LMII Medan 2011, S-2 Ilmu Ekonomi Studi Pembangunan UNIMED 2010, September 2016 Studi lanjut S-3 Program Doktor Ilmu Manajemen di Universitas Pasundan, Bandung. Pengalaman Kerja: Guru SMP, SMA Methodist Perbaungan (1994-1998), Guru SMA Hang Kesturi Medan (1998-2002), Guru SMA Methodist-2 Medan (1997-12 Januari 2006), Sekretaris Komisi Penyantun Perguruan Methodist-1 Medan (KPP PKMI-1, 2007-2008), Anggota Pelaksana Kegiatan Yayasan PKMI-1 Medan (PKY PKMI1-2011-18 Febuari 2013) Dosen STIE-LMII, Wakil Ketua STIE-LMII Medan, dan Dosen Tetap Universitas Methodist Indonesia (UMI) Medan. Sejak November 2020, sampai dengan saat ini dipercayakan sebagai Wakil Dekan 3 Fakultas Ekonomi Universitas Methodist Indonesia Medan.

E-mail Penulis: maludinp@gmail.com

TEORI MOTIVASI DAN EFEKTIVITAS ORGANISASI

Dr. Faisal Marzuki, M.Pd., CMiP, CHCP

Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta

Pengertian Motivasi

Definisi motivasi yang ditawarkan selama bertahun-tahun hampir sama banyaknya dengan jumlah pemikir yang telah mempertimbangkan sifat dasar perilaku manusia (Kleinginna & Kleinginna, melaporkan dan mengkategorikan ke dalam 140 definisi motivasi). Salah satu buku teks klasik (Atkinson, 1964) dengan sengaja menghindari masalah definisi hingga hampir 300 halaman materi tentang topik tersebut disajikan.

Buku teks utama lainnya (Cofer & Appley, 1964) menyajikan definisi dari sejumlah ahli tanpa menawarkan definisi sederhana dari mereka sendiri. Buku-buku lain (misalnya, Erez, Kleinbeck, & Thierry, 2001; Korman, 1974; Locke & Latham, 1990) telah mendiskusikan masalah-masalah yang dihadapi oleh motivasi, namun tidak menjelaskan bagaimana konsep motivasi itu sendiri.

Terdapat banyak alasan yang menyebabkan kesulitan dalam mendefinisikan motivasi itu sendiri, meskipun pembahasan lengkap mengenai berbagai alasan yang telah dikemukakan. Beberapa ahli mengungkapkan bahwa hanya ada sedikit definisi tunggal tentang motivasi, karena ada begitu banyak aspek yang terkandung di dalamnya. Terdapat banyak orientasi filosofis terhadap sifat dasar manusia dan apa yang dapat diketahui tentang manusia.

Beberapa ahli teori menyangkal kegunaan konsep ini, karena terdapat variabel yang lain juga yang menunjukkan signifikan berbeda dalam setiap aspeknya, maka banyak orang yang melakukan penelitian lebih berkonsentrasi kepada konsekuensi perilaku sebagai penyebabnya.

Para penulis melihat motivasi dari perspektif fisiologis yang ketat, sementara yang lain melihat manusia sebagai makhluk hedonis, dan menjelaskan sebagian besar perilaku manusia berorientasi pada tujuan, hanya mencari kesenangan dan menghindari rasa sakit. Para pemikir lain, lebih menekankan terhadap rasionalitas manusia, dan menganggap perilaku manusia sebagai hasil dari proses pilihan dengan keadaan yang dianggap sadar dalam bertindak dan berperilaku.

Beberapa pemikir menekankan faktor-faktor yang tidak disadari atau alam bawah sadarnya, karena banyaknya variabel lain yang akan membuat hasil akan berbeda setiap orangnya. Banyaknya pandangan tentang sifat dasar motivasi dan perilaku manusia, tercermin dalam keragaman yang ditemukan dalam setiap aspek kehidupan.

Robbins dan Judge (2009) menyatakan bahwa McClelland membagi motivasi dalam tiga bentuk: (1) motivasi berprestasi, adalah dorongan untuk mencapai keunggulan, untuk memenuhi standard dan untuk memperjuangkan kesuksesan; (2) motivasi kekuasaan, adalah keinginan untuk membuat orang lain berperilaku yang tidak mereka inginkan; dan (3) motivasi berafiliasi adalah keinginan untuk membina suatu hubungan antara personal yang ramah dan akrab.

Luthans (2008) mendefinisikan prestasi sebagai tingkat di mana orang berharap menyelesaikan sasaran yang menantang, berhasil dalam suatu persaingan dan menunjukkan keinginan untuk umpan balik yang jelas berkaitan dengan kinerja. Dalam Teori Dua Faktor, Frederick Herzberg telah melakukan penelitian untuk mengetahui faktor-faktor apa yang menyebabkan mereka senang atau tidak senang dalam hubungannya dengan pekerjaan mereka. Herzberg akhirnya sampai pada

kesimpulan bahwa faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya ketidakpuasan dalam bekerja, yaitu “*Hygiene Factors*” yaitu faktor-faktor yang berhubungan dengan konteks dari pekerjaan, sedangkan faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan disebut sebagai “*Motivators*”, yaitu yang berhubungan dengan isi dari pekerjaan.

Herzberg (1966) menyampaikan teori motivasi ganda yang mengemukakan enam belas faktor yang dapat memotivasi seseorang untuk bekerja secara optimal yang dikenal dengan istilah motivasi kerja intrinsik dan motivasi kerja ekstrinsik.

Motivasi kerja intrinsik adalah motivasi yang diasosiasikan secara langsung dengan pelaksanaan tugas, yang meliputi: pengakuan, pencapaian, kemungkinan untuk tumbuh, kemungkinan untuk maju dan pekerjaan itu sendiri, sedangkan motivasi kerja ekstrinsik adalah motivasi yang mengelilingi pekerjaan dan tidak berfungsi motivasional, yang meliputi; gaji, hubungan dengan karyawan sekerja, pengawasan teknis, kebijakan perusahaan dan administrasi, kondisi kerja, status, faktor kehidupan pribadi, dan kepastian kerja (Gibson, Invancevics & Donnelly, 1985).

Teori ini menjelaskan bahwa motivasi intrinsik yang berhubungan langsung atau yang dirasakan langsung individu atau yang dirasakannya di tempat kerjanya, sedangkan motivasi ekstrinsik merupakan faktor pendorong yang berasal dari luar diri seseorang karyawan seperti diuraikan di atas. Oleh sebab itu, manajer atau pemimpin harus mengetahui dan memahami faktor-faktor yang dapat memotivasi karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerjanya dan mampu menjadi daya pendorong yang efektif bagi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

Menerapkan Teori Motivasi Kerja

Dalam pengujian lapangan versus aplikasi komersial, ketika kita mempertimbangkan masalah penerapan teori-teori motivasi baru dalam lingkungan organisasi yang nyata, penting untuk mengingat perbedaan antara dua

jenis penerapan yang berbeda. Jenis pertama adalah yang dilakukan oleh para ilmuwan perilaku, yang tujuannya adalah untuk menguji validitas teori baru dalam situasi nyata. Jenis aplikasi yang kedua adalah yang dilakukan oleh para praktisi, yang (kurang lebih) berasumsi bahwa teori yang diadopsi memiliki nilai yang mungkin dapat digunakan dalam menghadapi masalah-masalah organisasi yang sebenarnya.

Jenis aplikasi pertama adalah langkah penting dalam penyempurnaan yang tepat dan adopsi ilmiah utama dari sebuah teori motivasi. Para ilmuwan tidak dapat menentukan apakah sebuah teori mewakili realitas tanpa membandingkannya dengan sampel dari realitas tersebut (Garner, 1972). Selanjutnya, beberapa teori (seperti teori keadilan), di satu sisi, menunjukkan tingkat akurasi yang menjanjikan saat diuji dalam pengaturan buatan yang dibuat-buat. Namun, gagal bertahan dalam pengawasan yang diberikan oleh pengujian di lapangan.

Manajer cenderung menjadi orang yang praktis yang mencari alat praktis untuk menangani masalah organisasi yang mendesak. Mereka cenderung memproses informasi dengan sangat cepat, mencari elemen-elemen penting dari masalah yang mereka hadapi serta solusi yang mereka pertimbangkan dalam pengambilan keputusan (Mintzberg. Namun, sering kali preferensi manajer untuk kepraktisan diterjemahkan ke dalam tuntutan untuk kesederhanaan - manajer sering mencari dan mengharapkan solusi yang relatif sederhana untuk masalah yang secara terbuka mereka akui sebagai masalah yang kompleks.

Sebagai tanggapan, orang-orang yang memiliki program manajerial (seperti teknik yang berorientasi pada motivasi) dengan sukarela memenuhi preferensi manajerial untuk kesederhanaan dengan menawarkan atau menganjurkan prosedur berbasis ilmiah yang dilucuti dari semua "seandainya," yang dibenarkan oleh temuan penelitian yang mendasari prosedur tersebut.

Untuk praktisi sumber daya manusia rutinitas cerdas yang ditawarkan oleh "pakar motivasi" yang jenaka dan pembicara yang telah menawarkan setengah kebenaran, penyederhanaan yang berlebihan, dan pernyataan yang salah tentang perilaku kerja manusia. Mereka tidak banyak membantu meningkatkan status dan reputasi para sarjana dan profesor yang serius dalam mengejar pengetahuan tentang motivasi dan perilaku kerja.

Alfred North Whitehead mengungkapkan bahwa "Carilah kesederhanaan dan jangan mempercayainya." Singkatnya, fenomena yang rumit seperti motivasi kerja manusia sering kali disederhanakan agar dapat diterima oleh orang-orang yang praktis. Teknik-teknik yang membutuhkan asumsi yang tidak realistis dan terlalu menyederhanakan akan menjadi tidak efektif ketika diterapkan pada situasi yang kompleks dan nyata (Kanter, 2005).

Apa yang Dimaksud dengan Organisasi?

Organisasi adalah alat yang digunakan orang untuk mengoordinasikan tindakan mereka untuk mendapatkan sesuatu yang mereka inginkan, yaitu untuk mencapai tujuan mereka. Pandangan sebagian orang di dunia saat ini, tidak memandang penting peranan organisasi. Meskipun kita secara rutin menikmati barang dan jasa yang disediakan oleh organisasi, kita jarang bertanya-tanya tentang bagaimana barang dan jasa tersebut diproduksi.

Kita melihat video *online* tentang jalur produksi manufaktur yang menghasilkan mobil, PC, atau ponsel pintar, dan kita menonton di saluran TV lokal bagaimana sekolah atau rumah sakit kita berusaha untuk menggunakan kemajuan dalam jenis perangkat keras dan perangkat lunak komputer yang baru, seperti program pembelajaran *online*, untuk membantu para siswa meningkatkan kinerja mereka.

Namun. kita jarang mempertanyakan bagaimana atau mengapa organisasi-organisasi ini menjalankan bisnis mereka. Sering kali, kita berpikir tentang organisasi hanya ketika mereka mengecewakan kita dalam beberapa hal-misalnya, ketika kita dipaksa menunggu dua jam di ruang gawat darurat untuk menemui dokter, ketika ponsel pintar baru kita rusak, atau ketika kita berada di ujung antrean panjang di bank.

Saat kejadian-kejadian seperti itu, kita bertanya-tanya mengapa bank tidak mengantisipasi serbuan orang dan menambah jumlah teller, mengapa rumah sakit membuat kami menghabiskan waktu 30 menit untuk mengisi dokumen untuk mendapatkan layanan? Mengapa perusahaan telepon nirkabel tidak menuntut perangkat keras yang berkualitas tinggi dan perangkat lunak bebas bug dari pemasok ponsel pintar mereka? Orang-orang memiliki sikap yang biasa saja terhadap organisasi karena organisasi tidak berwujud. Meskipun sebagian besar orang di dunia saat ini lahir, bekerja, dan meninggal dalam organisasi, tidak ada yang pernah melihat atau menyentuh organisasi.

Kita melihat produk yang disediakan organisasi, dan terkadang kita melihat orang-orang yang dipekerjakan organisasi, misalnya, ketika kita pergi ke toko FedEx Kinko's atau kantor dokter. Akan tetapi, alasan sebuah organisasi, seperti FedEx Kinko's, termotivasi untuk menyediakan barang dan jasa, dan cara organisasi tersebut mengendalikan dan memengaruhi anggotanya sehingga dapat menyediakannya, tidak terlihat oleh sebagian besar orang di luar organisasi. Namun demikian, mengelompokkan orang dan sumber daya lainnya untuk menghasilkan barang dan jasa adalah inti dari pengorganisasian dan apa yang dilakukan oleh sebuah organisasi. Sehubungan dengan proses pelaksanaan organisasi secara umum, maka organisasi akan lebih mudah menunjukkan kinerjanya melalui pengelolaan efektivitas organisasi.

Pengertian Efektivitas Organisasi

Bagaimana kita menentukan suatu perusahaan berhasil mencapai tujuannya? Apakah cukup hanya dengan laba yang meningkat yang diperoleh perusahaan saja atau bagaimana jika kita menentukan suatu universitas dikatakan berhasil apakah hanya dilihat dari IPK lulusan dan banyaknya lulusan yang terserap di dunia kerja. Untuk membahas mengenai efektivitas organisasi, kita harus memahami terlebih dahulu mengenai tujuan ataupun sasaran dari organisasi.

Sasaran didefinisikan sebagai keadaan atau kondisi yang ingin dicapai oleh suatu organisasi. Efektivitas organisasi dapat dinyatakan sebagai tingkat keberlangsungan organisasi dalam usaha untuk mencapai tujuan atau sasarnya. Efektivitas ini, sesungguhnya merupakan suatu konsep yang luas, mencakup berbagai faktor di dalam maupun di luar organisasi (Hari Lubis & Martani Huseini).

Efisiensi organisasi merupakan sebuah konsep yang bersifat lebih terbatas, dan menyangkut proses internal yang terjadi dalam suatu organisasi. Efisiensi menunjukkan banyaknya *input* atau sumber yang diperlukan oleh organisasi untuk menghasilkan satu satuan *output*. Karena itu, efisiensi dapat diukur sebagai rasio *input* terhadap *output*. Suatu organisasi yang mampu menghasilkan satu satuan *output* dengan menggunakan sumber yang jumlahnya lebih sedikit dari yang digunakan oleh organisasi lainnya, dapat dikatakan sebagai organisasi yang lebih efisien.

Pada beberapa organisasi, efektivitas dan efisiensi tidak bersamaan, bisa jadi suatu organisasi dikatakan efektif karena telah mencapai hasil yang telah ditetapkan, misalnya dapat mencapai tingkat penjualan yang sangat tinggi di atas target yang telah ditetapkan, tetapi di sisi lain, perusahaan itu tidak efisien karena menghabiskan biaya produksi jauh di atas biaya yang telah dianggarkan.

Efektivitas merupakan suatu konsep yang sangat penting dalam teori organisasi, karena mampu memberikan gambaran mengenai keberhasilan organisasi dalam

mencapai sasarannya. Akan tetapi, pengukuran efektivitas organisasi bukanlah suatu hal yang sederhana. Banyak organisasi yang berukuran sangat besar dengan banyak bagian yang sifatnya saling berbeda. Bagian-bagian ini, mempunyai sasarannya sendiri yang satu sama lain berbeda, sehingga menimbulkan kesulitan dalam melakukan pengukuran efektivitas. Oleh karena itu, pengukuran efektivitas organisasi dalam bab ini akan menampilkan beberapa contoh pendekatan dalam perusahaan besar di luar negeri.

Bagaimana Manajer Mengukur Efektivitas Organisasi?

Manajer bertanggung jawab untuk memanfaatkan sumber daya organisasi, dengan cara yang memaksimalkan kemampuan organisasi untuk menciptakan nilai, maka penting untuk memahami bagaimana mereka mengevaluasi kinerja organisasi. Para peneliti yang menganalisis apa yang dilakukan oleh para CEO dan manajer, telah menunjukkan bahwa kontrol, inovasi, dan efisiensi merupakan tiga proses terpenting yang digunakan para manajer untuk menilai dan mengukur seberapa efektif mereka, dan organisasi mereka, dalam menciptakan nilai.

Dalam konteks ini, kontrol berarti memiliki kendali atas lingkungan eksternal dan memiliki kemampuan untuk menarik sumber daya dan pelanggan. Inovasi berarti mengembangkan keterampilan dan kemampuan organisasi sehingga organisasi dapat menemukan produk dan proses baru. Hal ini juga berarti merancang dan menciptakan struktur organisasi baru dan budaya yang meningkatkan kemampuan perusahaan untuk berubah, beradaptasi, dan meningkatkan cara kerjanya.

Efisiensi berarti mengembangkan fasilitas produksi modern dengan menggunakan teknologi informasi baru, yang dapat menghasilkan dan mendistribusikan produk perusahaan secara tepat waktu dan hemat biaya. Hal ini juga berarti memperkenalkan teknik-teknik, seperti sistem informasi berbasis Internet, manajemen kualitas total, dan sistem persediaan tepat waktu untuk meningkatkan produktivitas.

Untuk mengevaluasi keefektifan organisasi dalam menghadapi ketiga tantangan tersebut, para manajer dapat menggunakan salah satu dari tiga pendekatan. Sebuah organisasi dikatakan efektif jika dapat (1) mengamankan keterampilan dan sumber daya yang langka dan berharga dari luar organisasi (pendekatan sumber daya eksternal); (2) mengkoordinasikan sumber daya dengan keterampilan karyawan secara kreatif untuk berinovasi dalam produk dan beradaptasi dengan perubahan kebutuhan pelanggan (pendekatan sistem internal); dan (3) mengkonversi keterampilan dan sumber daya secara efisien ke dalam barang jadi dan jasa.

Pendekatan Sumber Daya Eksternal melalui Pengendalian

Pendekatan sumber daya eksternal memungkinkan para manajer untuk mengevaluasi seberapa efektif organisasi mengelola dan mengendalikan lingkungan eksternalnya. Sebagai contoh, kemampuan organisasi untuk memengaruhi persepsi pemangku kepentingan yang menguntungkan dan menerima evaluasi positif dari pemangku kepentingan eksternal sangat penting bagi para manajer dan kelangsungan hidup organisasi. Demikian pula, kemampuan organisasi untuk memanfaatkan lingkungannya dan mengamankan sumber daya yang langka dan berharga merupakan indikasi lain dari kontrolnya terhadap lingkungan.

Untuk mengukur efektivitas kontrol mereka terhadap lingkungan, manajer menggunakan indikator seperti harga saham, profitabilitas, dan laba atas investasi, yang membandingkan kinerja organisasi mereka dengan kinerja organisasi lain.

Para manajer puncak mengawasi harga saham perusahaan mereka dengan sangat cermat, karena dampaknya terhadap ekspektasi pemegang saham. Demikian pula, dalam upaya mereka untuk menarik pelanggan dan mengukur kinerja organisasi mereka, para manajer mengumpulkan informasi tentang kualitas produk perusahaan mereka dibandingkan dengan produk pesaing mereka.

Kemampuan manajemen puncak untuk memahami dan menanggapi perubahan lingkungan, atau untuk memulai perubahan, dan menjadi yang pertama dalam memanfaatkan peluang baru merupakan indikator lain dari kemampuan organisasi untuk memengaruhi dan mengendalikan lingkungannya. Sebagai contoh, kemampuan dan kemauan Walt Disney Company untuk mengelola lingkungannya dengan memanfaatkan setiap kesempatan untuk menggunakan reputasi dan nama mereknya untuk mengembangkan produk baru yang mengeksplorasi peluang pasar—seperti saat membeli Pixar dari Steve Jobs—sudah sangat terkenal.

Demikian pula, CEO Larry Page telah menyatakan bahwa tujuannya adalah untuk menjadi yang terdepan dalam pengembangan baru dalam perangkat lunak dan perangkat keras komputasi *mobile* untuk meningkatkan keunggulan kompetitif Google. Dengan sikap kompetitif mereka, perusahaan-perusahaan ini menandakan bahwa mereka berniat untuk tetap mengendalikan lingkungan mereka sehingga mereka dapat terus mendapatkan sumber daya yang langka dan berharga seperti pelanggan dan pasar.

Para manajer mengetahui bahwa agresivitas organisasi, sifat kewirausahaan, dan reputasi merupakan kriteria yang digunakan para pemangku kepentingan (terutama pemegang saham) untuk menilai seberapa baik manajemen perusahaan mengendalikan lingkungannya.

Dalam lingkungan yang berubah dengan cepat, di mana kebutuhan pelanggan berubah dan berkembang dan di mana kelompok pelanggan baru muncul, karena teknologi baru menghasilkan jenis produk dan layanan baru. Perusahaan harus belajar untuk mendefinisikan dan mendefinisikan kembali bisnis mereka untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Perusahaan harus mendengarkan dengan seksama pelanggan mereka, dan memutuskan cara terbaik untuk memenuhi kebutuhan dan preferensi mereka yang terus berubah.

Pendekatan Sistem Internal melalui Inovasi

Pendekatan sistem internal memungkinkan para manajer untuk mengevaluasi seberapa efektif sebuah organisasi berfungsi dan beroperasi. Agar efektif, sebuah organisasi membutuhkan struktur dan budaya yang mendorong kemampuan beradaptasi dan respons cepat terhadap perubahan kondisi lingkungan. Organisasi juga harus fleksibel sehingga dapat mempercepat pengambilan keputusan dan menciptakan produk dan layanan dengan cepat.

Ukuran kapasitas organisasi untuk melakukan inovasi meliputi lamanya waktu yang dibutuhkan untuk membuat keputusan, jumlah waktu yang dibutuhkan untuk membawa produk baru ke pasar, dan jumlah waktu yang dihabiskan untuk mengkoordinasikan kegiatan berbagai departemen.

Perbaikan pada sistem internal yang memengaruhi koordinasi atau motivasi karyawan, berdampak langsung pada kemampuan organisasi untuk merespons lingkungannya. Pengurangan waktu pengembangan produk telah memungkinkan perusahaan seperti Netflix dan Apple untuk mengungguli pesaingnya seperti Blockbuster, Comcast, dan Blackberry dan HP.

Kemampuan yang lebih baik untuk membawa produk ke pasar membuat perusahaan lebih menarik bagi pelanggan yang menginginkan produk yang berisi teknologi terbaru yang tersedia, seperti chip Intel yang paling canggih, atau aplikasi perangkat lunak seperti yang ada di App Store Apple.

Pendekatan Teknis melalui Efisiensi

Pendekatan teknis memungkinkan para manajer untuk mengevaluasi seberapa efisien sebuah organisasi dapat mengubah sejumlah keterampilan dan sumber daya organisasi menjadi barang dan jasa jadi. Efektivitas teknis diukur dalam hal produktivitas dan efisiensi (rasio *output* terhadap *input*). Sebagai contoh, peningkatan jumlah unit yang dihasilkan tanpa menggunakan tenaga kerja tambahan menunjukkan peningkatan produktivitas, dan

begitu pula dengan pengurangan biaya tenaga kerja atau bahan yang diperlukan untuk menghasilkan setiap unit *output*.

Ukuran produktivitas adalah indikator objektif dari efektivitas operasi produksi suatu organisasi. Oleh karena itu, adalah hal yang umum bagi manajer lini produksi untuk mengukur produktivitas di semua tahap proses produksi dengan menggunakan indikator, seperti jumlah produk cacat atau bahan yang terbuang. Ketika mereka menemukan cara untuk meningkatkan produktivitas, mereka kemudian diberi imbalan untuk mengurangi biaya.

Dalam organisasi jasa, di mana tidak ada barang berwujud yang diproduksi, manajer lini mengukur produktivitas dengan menggunakan indikator seperti jumlah penjualan per karyawan atau rasio barang yang terjual dengan barang yang dikembalikan untuk menilai produktivitas karyawan. Untuk sebagian besar aktivitas kerja, tidak peduli seberapa rumitnya, dapat ditemukan cara untuk mengukur produktivitas atau kinerja. Dalam banyak situasi, imbalan yang ditawarkan kepada karyawan dan manajer terkait erat dengan peningkatan produktivitas, dan sangat penting untuk memilih ukuran yang tepat untuk mengevaluasi efektivitas.

Pentingnya untuk terus meningkatkan efisiensi sangat jelas terlihat dalam bisnis penerbangan. Selama krisis keuangan baru-baru ini, sebagian besar maskapai penerbangan besar melaporkan kerugian miliaran dolar akibat kenaikan harga bahan bakar, namun satu maskapai penerbangan, Southwest Airlines, hanya melaporkan keuntungan yang lebih rendah, bahkan Southwest telah lama menjadi maskapai penerbangan AS yang paling menguntungkan, meskipun tarifnya di masa lalu 25% atau lebih di bawah tarif para pesaingnya.

Alasan utama dari kinerja yang tinggi ini adalah upaya tanpa henti untuk meningkatkan efisiensi operasi. Sejak awal, di bawah arahan pendirinya, Herb Kelleher, maskapai ini fokus pada pengembangan struktur operasi yang menurunkan biaya *input* dan biaya untuk mengubah

input menjadi *output*, yaitu penerbangan tepat waktu yang memuaskan pelanggan.

Efisiensi dalam bisnis penerbangan diukur dari waktu yang dihabiskan setiap pesawat di udara, bukan terjebak di gerbang, dan Southwest dapat memutar balik pesawat dan kembali mengudara dalam waktu 30 hingga 45 menit - jauh lebih cepat daripada para pesaingnya. Intinya adalah Southwest membutuhkan lebih sedikit karyawan dibandingkan maskapai lain untuk menjalankan armada pesawatnya secara efisien, yang berarti penghematan biaya yang besar.

Maskapai ini juga menggunakan *input* lain secara efisien; sebagai contoh, maskapai ini hanya menerbangkan satu jenis pesawat, yaitu Boeing 737, yang berarti pelatihan pilot yang dibutuhkan jauh lebih sedikit dan biaya pemeliharaan berkurang. Maskapai ini juga hanya terbang terutama ke bandara-bandara berbiaya rendah, bukan ke bandara-bandara utama di kota di mana biaya pendaratan dan kepadatan lalu lintas biasanya jauh lebih tinggi dan perputaran pesawat lebih lambat. Maskapai ini juga mengoperasikan apa yang disebut jaringan "hub-and-spoke", yang berarti pesawatnya biasanya mendarat setidaknya satu kali sebelum mencapai tujuan akhir, yang memungkinkannya untuk mengisi pesawat dengan lebih mudah dan dengan demikian memanfaatkan sumber dayanya dengan lebih baik.

Terakhir, Southwest tidak pernah menawarkan makanan dan fasilitas gratis lainnya kepada penumpang, sebuah kebijakan yang kini ditiru oleh semua maskapai penerbangan untuk mengurangi biaya akibat melambunginya harga bahan bakar. Meskipun telah bereksperimen dengan tempat duduk yang ditentukan, naik ke pesawat berdasarkan siapa cepat dia dapat, yang sekali lagi menyederhanakan prosedurnya.

Pada intinya, Southwest mencoba merampingkan dan menyederhanakan semua prosedur operasinya untuk meningkatkan efisiensi. Namun, hanya koordinasi antara karyawannya yang memungkinkan prosedur yang ramping dan sederhana ini dapat berjalan. Seperti yang

telah kita bahas sebelumnya, agar struktur operasinya dapat berjalan dengan efisien, koordinasi saja tidak cukup; para karyawan juga harus termotivasi untuk bekerja keras dan bekerja sama.

Sejak awal Southwest memotivasi karyawan dengan rencana pembagian keuntungan yang besar, di mana karyawan menerima saham perusahaan sebagai fungsi dari seberapa baik kinerja perusahaan. Karena itu, saat ini karyawan memiliki lebih dari 20% saham Southwest, hal ini merupakan indikator yang jelas bahwa perhatian yang terus menerus untuk membentuk struktur operasi yang meningkatkan efisiensi telah membuahkan hasil.

Pada tahun 2011, Southwest membeli AirTran, pesaing terdekatnya yang berbiaya rendah, untuk memperluas struktur rute nasionalnya. Saat ini, saingan Southwest yang berbiaya rendah adalah JetBlue, yang mengikuti strategi Southwest dan kedua maskapai ini secara konsisten mendapat peringkat tertinggi dalam hal kepuasan pelanggan.

Kesimpulan

Motivasi kerja merupakan salah satu alat untuk mendukung efektivitas organisasi, sedangkan motivasi intrinsik adalah motivasi yang diasosiasikan secara langsung dengan pelaksanaan tugas, yang meliputi: pengakuan, pencapaian, kemungkinan untuk tumbuh, kemungkinan untuk maju atas pekerjaan itu sendiri.

Selanjutnya, motivasi kerja ekstrinsik adalah yang meliputi; gaji, hubungan antar karyawan, pengawasan teknis, kebijakan perusahaan dan administrasi, kondisi kerja, status, faktor kehidupan pribadi, dan kepastian kerja. Oleh sebab itu, manajer atau pemimpin harus mengetahui dan memahami faktor-faktor yang dapat memotivasi karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerjanya dan mampu menjadi daya pendorong yang efektif bagi karyawan dalam organisasi.

Efektivitas Organisasi tidak dapat disamakan dalam pengelolaannya, harus menggunakan ukuran-ukuran tertentu dan menggunakan strategi tertentu pula dalam menanganinya dan sangat tergantung besar kecil suatu organisasi. Efektitas Organisasi dapat ditempuh dengan beberapa pendekatan seperti dijelaskan di atas, dalam tulisan ini pendekatan yang digunakan manajer dalam mengukur efektivitas organisasi adalah: 1) pendekatan sumber daya eksternal: pengendalian; 2) pendekatan sistem internal: inovasi; 3) pendekatan teknis: efisiensi, 4) pendekatan proses; dan 5) pendekatan *strategic constituency*.

Daftar Pustaka

- Cameron, Kim & Whetten, David A. (2014). Perceptions of Organizational Effectiveness Over Organizational Life Cycles. *Administrative Science Quarterly*, 26(4).
- Carg C. Pinder. (2008). *Work Motivation in Organizational Behavior*. New York: Prentice Hall.
- Christopher G. Worley. (2009). *Organizational Development & Change*. 9th Edition. South Western: Cengage Learning, Mason.
- Gareth R Jones. (2013). *Organizational Theory, Design, and Change*. Texas A&M University, Seventh Edition. New York: Pearson Education Limited
- Giti, Ashraf, & Suhaida Abd Kadir. (2012). A Review on the Models of Organizational Effectiveness: A Look at Cameron's Model in Higher Education. *International Education Studies*, 5(2).
- Tamunomiebi., Miebaka, Dagogo, & Worgu, Vivian Ogechi. (2020). *Talent Management and Organizational Effectiveness*. Rivers State University, Nkpolu-Oroworukwo, Port Harcourt, Nigeria.

Profil Penulis



Dr. Faisal Marzuki, M.Pd., CMiP, CHCP

Penulis lahir di Maninjau, 21 April 1959. Menyelesaikan Studi S-1 di STISIPOL Lampung tahun 1989 Ilmu Administrasi. S-2 Manajemen di Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta tahun 2003 serta Tahun 2012 menyelesaikan S-3 di Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta. Pada Tahun 2019 meraih gelar Sertifikasi Pengadaan Perlengkapan (CMiP) dan Tahun 2021 meraih gelar Sertifikasi di bidang Sumber Daya Manusia-Human Capital Professional (CHCP). Sebelum menjadi dosen tetap, penulis sudah memiliki pengalaman kerja lebih dari 30 tahun di Biro Keuangan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI Jakarta. Sejak tahun 2015 aktif sebagai staf pengajar FEB UPN Veteran Jakarta hingga sekarang, sebagai Ketua LKEB (Lembaga Kajian Ekonomi dan Bisnis) UPN Veteran Jakarta sampai sekarang. Penulis sangat memiliki antusias dalam mengembangkan dan berpartisipasi di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Penulis aktif turun secara langsung dalam melakukan penelitian dan pengabdian masyarakat. Penulis menuangkan gagasan dan pemikirannya dengan menerbitkan beberapa buku dan jurnal di bidang Manajemen dan Sumber Daya Manusia.

E-mail Penulis: faisal@upnvj.ac.d

- 1 KONSEP DAN SEJARAH PERKEMBANGAN MANAJEMEN
Maludin Panjaitan
- 2 SISTEM, PRINSIP, DAN FUNGSI MANAJEMEN
Chandra Ayu Pramestidewi
- 3 PERAN MANAJER DALAM TINGKATAN MANAJEMEN
Rabiyatul Jasyiah
- 4 MANAJEMEN SEBAGAI SENI, ILMU, DAN PROFESI
Moch Arif Hernawan
- 5 LINGKUNGAN ORGANISASI DALAM MANAJEMEN
Risris Rismayani
- 6 TEORI ORGANISASI DAN PENGORGANISASIAN
Aflinda Yenti
- 7 TEORI KEPEMIMPINAN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN
Mediany Kriseka Putri
- 8 DESAIN ORGANISASI DAN WEWENANG
Mangasa Panjaitan
- 9 SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN
Yosie Gabriela Panjaitan
- 10 KINERJA ORGANISASI DAN PELAYANAN PUBLIK
Aditya Wardhana
- 11 MENGELOLA KONFLIK DALAM ORGANISASI
Apendi Arsyad
- 12 KOMUNIKASI YANG EFEKTIF DALAM MANAJEMEN
Acai Sudirman
- 13 ETIKA, NILAI, DAN NORMA
Edi Siregar
- 14 BUDAYA ORGANISASI DAN INDIKATORNYA
Tri Yuniningsih
- 15 PENERAPAN MANAGEMENT BY OBJECTIVES DALAM PERUSAHAAN
Noviarti
- 16 KEKUASAAN, DELEGASI DAN TANGGUNG JAWAB
Sudarijati
- 17 KONSEP MANAJEMEN PEMASARAN
Tini Kartini
- 18 STRATEGI PENGELOLAAN SDM YANG UNGGUL DALAM ORGANISASI
Maludin Panjaitan
- 19 TEORI MOTIVASI DAN EFEKTIVITAS ORGANISASI
Faisal Marzuki

Editor:

Hartini

Untuk akses **Buku Digital**,
Scan **QR CODE**



Media Sains Indonesia
Melong Asih Regency B.40, Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
Email : penerbit@medsan.co.id
Website : www.medsan.co.id



ISBN 978-623-195-364-3 (PDF)



9 786231 953643