

Editor: Hartini

PENGANTAR MANAJEMEN

(PENDEKATAN MANAJEMEN KONTEMPORER)



Abdi Sakti Walenta | Herlina Tarigan | Dg. Mapata
Azmiati Kurnia Sinta | Tri Melda Mei Liana
Yana Tatiana | Sutyem | Nurul Juwariyah
Elisa Daniati Edison | Hermyn B. Hina

William Anderson Hutapea | Limgiani | Ni Nyoman Aryaningsih
Jhoni Maslan | Syarif Ali | Ismartaya

BUNGA RAMPAI

**PENGANTAR MANAJEMEN
(PENDEKATAN MANAJEMEN KONTEMPORER)**

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).

**PENGANTAR MANAJEMEN
(PENDEKATAN MANAJEMEN KONTEMPORER)**

Abdi Sakti Walenta
Herlina Tarigan | Dg. Mapata
Azmiati Kurnia Sinta
Tri Melda Mei Liana
Yana Tatiana | Sutiyem
Nurul Juwariyah
Elisa Daniati Edison
Hermyn B. Hina
William Anderson Hutapea
Lingiani
Ni Nyoman Aryaningsih
Jhoni Maslan | Syarif Ali | Ismartaya

Penerbit



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

Anggota IKAPI
No. 370/JBA/2020

**PENGANTAR MANAJEMEN
(PENDEKATAN MANAJEMEN KONTEMPORER)**

Abdi Sakti Walenta
Herlina Tarigan | Dg. Mapata
Azmieta Kurnia Sinta | Tri Melda Mei Liana
Yana Tatiana | Sutiyem
Nurul Juwariyah
Elisa Daniati Edison | Hermyn B. Hina
William Anderson Hutapea
Limgiani | Ni Nyoman Aryaningsih
Jhoni Maslan | Syarif Ali | Ismartaya

Editor:
Hartini

Tata Letak:
Enjellia Putri Zega

Desain Cover:
Qonita Azizah

Ukuran:
A5 Unesco: 15,5 x 23 cm

Halaman:
viii, 247

ISBN:
978-623-195-696-5

Terbit Pada:
Desember 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

Puji syukur kepada Sang Pencipta, dan rasa bangga bagi kami, karena buku ini telah terbit tepat waktu sesuai dengan rencana. Buku ini menyajikan pengetahuan mengenai pengantar manajemen dengan pendekatan kontemporer. Manajemen kontemporer merupakan pendekatan baru dalam manajemen yang dapat membantu organisasi beroperasi secara efektif dalam menghadapi persaingan di tengah lingkungan bisnis yang dinamis dan kompleks.

Sistematika penyusunan buku ini, terdiri atas enam belas bab, dengan judul *Pengantar Manajemen (Pendekatan Manajemen Kontemporer)*. Setiap bab dalam buku ini, dibahas secara terperinci dengan subbab: Filsafat Ilmu Manajemen; Teori Manajemen Kontemporer; Implementasi Fungsi Manajemen pada Perusahaan; Pendekatan Hubungan Manusia; Teori Kontigensi dalam Organisasi; Konsep Kepemimpinan dalam Bisnis; Analisis dan Desain Jabatan; Kreativitas dan Inovasi bagi Peningkatan UMKM Digital; Pengembangan Organisasi Melalui Transformasi Digital; Kepribadian, Nilai, dan Norma; Kekuasaan, Kewenangan, dan Tanggung Jawab; Kompetensi dan Pengembangan Karier Karyawan; Penerapan Teori Motivasi dalam Manajemen; Hubungan Budaya Organisasi dan Efektivitas Organisasi; Pelatihan dan Pengembangan Pegawai; dan *Total Quality Management*.

Buku ini berhasil diterbitkan berkat kerja sama banyak pihak yang telah memberikan dukungannya, baik dukungan moril maupun materil. Oleh karena itu, pada kesempatan ini, perkenankan kami untuk menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada seluruh pihak yang terlibat. Secara khusus, terima kasih kepada Media Sains Indonesia sebagai inisiator buku ini. Semoga buku ini bermanfaat.

Bandung, November 2023

Editor

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
1 FILSAFAT ILMU MANAJEMEN	1
Pengantar.....	1
Pertanyaan Metodologis.....	3
Pertanyaan Epistemologis	4
Pertanyaan Ontologis	5
Pertanyaan Aksiologi	5
Pengertian Filsafat Manajemen	6
Manfaat Filsafat Manajemen	8
Contoh Filsafat Manajemen.....	10
Menciptakan Filsafat Manajemen.....	11
Penutup	12
2 TEORI MANAJEMEN KONTEMPORER	15
Teori Manajemen.....	15
Manajemen Kontemporer	16
Teori Manajemen Kontemporer.....	21
Kesimpulan	26
3 IMPLEMENTASI FUNGSI MANAJEMEN PADA PERUSAHAAN	31
Pendahuluan.....	31
Impelementasi Sistem Manajemen Perusahaan....	32
Implementasi Fungsi-Fungsi Manajemen pada Ekonomi Perusahaan	38
Penutup	41

4	PENDEKATAN HUBUNGAN MANUSIA	47
	Pendahuluan.....	47
	Pengertian Hubungan Manusia.....	50
	Konsep Pendekatan Hubungan Manusia.....	52
	Aspek Penting Gerakan Hubungan Manusia (<i>Human Relation Movement</i>).....	55
	Perilaku Pemimpin dalam Kaitannya dengan Hubungan Manusia	57
5	TEORI KONTIGENSI DALAM ORGANISASI	63
	Pendahuluan.....	63
	Ukuran Organisasi.....	64
	Kepemimpinan	66
	Teknologi Baru	70
	Ketidakpastian Lingkungan.....	71
	Perbedaan Individu	73
	Struktur Organisasi	75
6	KONSEP KEPEMIMPINAN DALAM BISNIS	81
	Fungsi Manajemen.....	81
	Kepemimpinan dan Manajemen	84
	Konsep Dasar Kepemimpinan	85
	Kepemimpinan Sifat (<i>Trait</i>) versus Proses.....	86
	Gaya Kepemimpinan	86
	Pemimpin dan Kepemimpinan.....	89
	Kepemimpinan dan Kekuasaan.....	91
	Kepemimpinan dan Perilaku	91
	Teori Jalur - Tujuan	92

7	ANALISIS DAN DESAIN JABATAN.....	99
	Definisi Analisis Jabatan.....	99
	Tujuan dan Kegunaan Analisis Jabatan	100
	Metode Analisis Jabatan	101
	Perencanaan Analisis Jabatan	104
	Desain Jabatan.....	105
	Teknik-Teknik Desain Ulang Pekerjaan.....	108
8	KREATIVITAS DAN INOVASI BAGI PENINGKATAN UMKM DIGITAL.....	113
	Pendahuluan.....	113
	Pengertian UMKM	114
	Digitalisasi UMKM.....	115
	Analisis SWOT dalam UMKM	116
	Strategi Pengembangan UMKM pada Era Digital.....	120
	Media Digitalisasi UMKM	122
	Sistem Pembayaran dalam UMKM Digital	123
9	PENGEMBANGAN ORGANISASI MELALUI TRANSFORMASI DIGITAL.....	129
	Pendahuluan.....	129
	Pentingnya Transformasi Digital	131
	Apa itu Pengembangan Organisasi?	133
	Transformasi Digital bagi Perubahan Organisasi	136
10	KEPRIBADIAN, NILAI, DAN NORMA.....	145
	Pengantar.....	145
	Definisi Kepribadian.....	145
	Tipe Kepribadian	147
	Teori-Teori Kepribadian.....	148

	Faktor Penentu Kepribadian.....	149
	Nilai	150
	Klasifikasi Nilai	150
	Tipe Nilai.....	151
	Fungsi Nilai.....	154
	Norma	154
11	KEKUASAAN, KEWENANGAN, DAN TANGGUNG JAWAB.....	161
	Kekuasaan	161
	Kewenangan.....	164
	Tanggung Jawab	167
12	KOMPETENSI DAN PENGEMBANGAN KARIER KARYAWAN	175
	Pendahuluan.....	175
	Kompetensi Karyawan.....	176
	Manfaat Kompetensi bagi Organisasi	177
	Manfaat Kompetensi bagi Karyawan.....	178
	Manfaat Kompetensi bagi Masyarakat.....	179
	Indikator Kompetensi.....	180
	Pengembangan Karier Karyawan	181
	Indikator Pengembangan Karier	183
	Hubungan antara Kompetensi dan Pengembangan Karier	184
13	PENERAPAN TEORI MOTIVASI DALAM MANAJEMEN.....	189
	Konsep Motivasi	189
	Pendekatan dalam Teori Motivasi	190
	Teori Motivasi dengan Pendekatan Konten/Isi....	190

	Teori Motivasi dengan Pendekatan Proses	192
	Motivasi Internal	194
	Kebutuhan Fisilogis	194
	Kebutuhan Keamanan	195
	Kebutuhan Penghargaan	195
	Motivasi Eksternal	196
	Motivasi dan Aktualisasi Diri dalam Manajemen .	196
	Hubungan antara Teori Hierarki Kebutuhan dan Teori Motivasi	197
	Kesimpulan	198
14	HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DAN EFEKTIVITAS ORGANISASI	201
	Konsep Dasar Budaya Organisasi	201
	Normativitas Prematur: Gagasan tentang Budaya yang Baik	203
	Apakah Budaya Merubah Sesuatu?	208
	Kesimpulan	210
15	PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN PEGAWAI ..	215
	Lima Tujuan Pelatihan dan Pengembangan Pegawai	218
	Proses Pelatihan dan Pengembangan	221
	Pelatihan dan Pengembangan yang Efektif	222
	Pembelajaran dan Pengembangan	223
	Menciptakan Budaya Belajar	224
	Bagaimana Individu Belajar	225
	Teori-Teori Pembelajaran.....	226
	Model Pembelajaran	226

16	<i>TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)</i>	231
	Prinsip TQM.....	231
	Strategi <i>Total Quality Management</i>	235
	Keuntungan dan Kerugian TQM.....	239
	Tujuan TQM.....	240
	Industri yang Menggunakan <i>Total Quality Management</i>	243

FILSAFAT ILMU MANAJEMEN

Dr. Abdi Sakti Walenta, S.E., M.M.
Universitas Kristen Tentena

Pengantar

Pengertian-pengertian tentang filsafat ilmu, telah banyak dijumpai dalam berbagai buku maupun karangan ilmiah lainnya. The Liang Gie (1999) mendefinisikan filsafat ilmu adalah segenap pemikiran reflektif terhadap persoalan-persoalan mengenai segala hal yang menyangkut landasan ilmu maupun hubungan ilmu dengan segala segi dari kehidupan manusia. Filsafat ilmu merupakan suatu bidang pengetahuan campuran yang eksistensi dan pemekarannya bergantung pada hubungan timbal-balik dan saling-pengaruh antara filsafat dan ilmu (Khaidir, dkk 2021).

Pertanyaan mendasar dalam filsafat ilmu adalah mengapa pengetahuan ilmiah haruslah menjadi dasar pijakan bagi para pengambil keputusan dalam mengambil sebuah tindakan. Jika kita diberitahu bahwa sesuatu didasarkan pada pengetahuan ilmiah, kita langsung berasumsi bahwa itu benar. Kami percaya bahwa sesuatu yang ilmiah selalu benar untuk setiap situasi. Sains mempunyai banyak otoritas, tapi apa sebenarnya yang membuatnya lebih dapat dipercaya dibandingkan pengetahuan sehari-hari.

Ilmu pengetahuan dan ilmu pengetahuan bertujuan untuk menciptakan pengetahuan tentang pola, keteraturan, struktur dan hukum. Teori ilmiah tidak menyatakan sesuatu tentang satu perusahaan tertentu atau satu contoh spesifik manajemen yang sukses.

Dalam studi manajemen kami bertujuan untuk menciptakan pengetahuan tentang jenis dan tipe pengetahuan tertentu yang mengarah pada kesuksesan bisnis. Oleh karena itu, klaim ilmu pengetahuan dan pengetahuan yang dihasilkannya harus dapat digeneralisasikan.

Penting bagi sains untuk membantu dalam menggeneralisasi pertanyaan-pertanyaan berikut dalam mengaplikasikan filsafat ilmu manajemen dalam organisasi, perusahaan atau bagi para pimpinan, manajer atau pengambil keputusan.

Landasan filsafat manajemen dalam globalisasi dapat ditemukan dalam teori komprehensif tentang tanggung jawab, etika, dan legitimasi perusahaan dalam masyarakat global. Pendekatan terhadap etika bisnis dan filosofi manajemen ini terinspirasi oleh filosofi Paul Ricœur dengan visinya tentang “Kehidupan yang baik bersama dan untuk orang lain dalam institusi yang adil.” Sehubungan erat dengan cita-cita etika ini, kita dapat menyebutkan empat prinsip etika untuk melindungi pribadi manusia: otonomi, martabat, integritas, dan kerentanan. Teori filosofis etika bisnis ini menyangkut masyarakat tingkat mikro dan makro.

Oleh karena itu, filosofi manajemen dan etika bisnis dapat diterapkan pada etika administrasi. Pentingnya etika keberlanjutan bagi administrator publik dan pembuat kebijakan. Etika administrasi publik mencakup refleksi terhadap teori, prinsip, dan dilema etika organisasi publik, perusahaan, dan institusi, termasuk administrasi dan birokrasi negara bagian, regional, dan kota, termasuk dimensi etika pekerjaan pengadilan, polisi, dan militer. Kita perlu memberikan landasan filosofis dan etis untuk pengambilan keputusan yang baik dan adil dalam administrasi organisasi publik.

Dikutip dari Jacob Dahl Rendtorff (2019) dalam konteks inilah filosofi manajemen dan etika, berfokus pada transisi besar menuju pembangunan berkelanjutan. Dengan titik awal dalam laporan terobosan Komisi Brundtland Masa Depan Kita Bersamadari tahun 1987,

buku ini memberikan interpretasi filosofis tentang keberlanjutan dan pembangunan berkelanjutan. Untuk memikirkan kembali filosofi manajemen dalam transisi menuju pembangunan berkelanjutan, kami membahas implikasi filosofis tujuan pembangunan berkelanjutan (SDGs) PBB dalam Agenda dunia tahun 2030, yang diputuskan oleh PBB pada tahun 2015.

Selain itu, pertanyaannya adalah bagaimana manajemen dapat memahami SDGs demi bisnis yang lebih bertanggung jawab. Oleh karena itu, promosi SDGs untuk bisnis merupakan fokus diskusi yang penting untuk refleksi kontemporer filosofi manajemen dan etika bisnis.

Realitas ontologis, epistemologis dan aksiologis filsafat manajemen saat ini adalah di mana manusia hidup berdampingan dengan teknologi dan mempunyai kekuatan besar untuk memodifikasi lingkungan sosial dan alamnya.

Pertanyaan Metodologis

Dalam setiap disiplin ilmu, pertanyaan tentang metode penelitian apa yang terbaik adalah yang paling penting. Dalam ilmu-ilmu sosial, telah terjadi pertarungan panjang antara penganut pendekatan metodologi kuantitatif dan pendekatan metodologi kualitatif.

Metodologi kuantitatif menggunakan analisis statistik dan data tentang perilaku dan pendapat masyarakat. Namun, sebagian besar orang bernalar berdasarkan heuristik keterwakilan: mereka berpandangan bahwa semakin seseorang atau situasi tampaknya mewakili ciri-ciri suatu tipe tertentu, semakin tinggi kemungkinan bahwa orang atau situasi tersebut memang termasuk dalam tipe tersebut, tanpa melihat distribusi statistik peluang. Dalam kebanyakan kasus, ini merupakan jalan pintas penalaran yang efektif.

Jalan pintas penalaran memungkinkan untuk sampai pada kesimpulan lebih cepat dalam beberapa kasus.

Dalam kasus di mana sangat sulit untuk mendapatkan gambaran tentang bagaimana tarif dasar dibangun, penalaran stereotip mungkin merupakan pilihan rasional terbaik kedua. Intuisi dapat memberikan jawaban yang dapat diandalkan, ketika penalaran menjadi terlalu rumit. Namun, daya tarik intuisi tidak menghasilkan hasil yang bisa dikendalikan oleh orang lain. Secara keseluruhan, gagasan tentang alasan yang baik dalam sains berkaitan erat dengan apa yang dapat diakui sebagai metode penelitian yang valid.

Pertanyaan Epistemologis

Hal yang paling penting dalam memikirkan apa yang masuk akal dan rasional dalam sains adalah pertanyaan epistemologis: “Apa status pengetahuan yang telah kita peroleh?” Kebanyakan ilmuwan berharap bahwa penjelasan suatu fenomena akan memberikan mereka kemungkinan untuk menghasilkan banyak prediksi yang dapat diandalkan. Sayangnya, harapan tersebut seringkali salah.

Para ekonom, terkadang sangat pandai dalam memprediksi perilaku konsumen. Namun, model jiwa manusia yang mereka gunakan sangatlah tidak realistis. Mereka memandang manusia sebagai homo economicus. Artinya egois rasional: manusia ekonomis mencari kepuasan preferensi yang maksimal, preferensinya tertata sepenuhnya dan ia mampu menghitung dengan tepat pilihan mana di pasar yang akan menghasilkan kepuasan preferensi maksimal. Jika seseorang memandang seseorang hanya sebagai homo economicus, ia mungkin dapat memprediksi perilaku pasar, namun apakah ia benar-benar mengetahui apa yang sebenarnya terjadi di pasar?

Pertanyaan epistemologis ini penting karena merupakan pertanyaan tentang kewajaran asumsi teoritis seseorang. Oleh karena itu, ini adalah pertanyaan tentang rasionalitas argumen yang didasarkan pada asumsi teoritis tersebut.

Pertanyaan Ontologis

Asumsi ontologis adalah asumsi yang mengasumsikan sesuatu tentang hakikat realitas, yaitu dengan cara apa entitas dan fenomena ada dalam realitas? Apakah anggapan tentang sifat mereka dibenarkan? Filsafat ilmu manajemen mempertanyakan anggapan ontologis dalam teori organisasi.

Sosiolog Emile Durkheim (1558-1617) mengatakan bahwa struktur dan institusi sosial adalah nyata dan ada dengan sendirinya. Dia percaya bahwa apa yang dilakukan dan dilakukan suatu organisasi lebih dari apa yang dilakukan dan dilakukan semua individu dalam organisasi.

Sosiolog dan filsuf lainnya, Max Weber (1864-1920) tidak sependapat dengannya dan menyangkal bahwa kolektif seperti organisasi dapat dipandang sebagai organisme.

Hakikat uang merupakan anggapan ontologis. Uang kertas 50 euro hanya bernilai 10 sen euro karena pencetakannya. Namun, ini mewakili nilai yang jauh lebih besar. Jadi bagaimana mungkin uang kertas 50 euro bernilai 50 euro? Uang adalah realitas yang didasarkan pada kesepakatan bersama, konvensi, struktur sosial, dan institusi ekonomi. Namun seberapa nyatakah kenyataan tersebut?

Pertanyaan Aksiologi

Aksiologi berasal dari bahasa Yunani yaitu *axios* yang berarti nilai dan *logos* yang berarti teori. Jadi aksiologi adalah “teori tentang nilai“. Menurut Bramel, aksiologi terbagi dalam tiga bagian yaitu moral *conduct* (tindakan moral), *esthetic expression* (ekspresi keindahan), dan *socio-political life* (kehidupan sosial politik), sedangkan menurut Jujun S. Suriansumantri dalam bukunya Filsafat Ilmu Sebuah Pengantar mengartikan aksiologi sebagai teori nilai yang berkaitan dengan kegunaan dari pengetahuan yang diperoleh (Khaidir, dkk., 2021).

Dari definisi tersebut, dapat ditarik pertanyaan yaitu bagaimana kegunaan dari pengetahuan yang terkait dengan nilai-nilai dapat diterapkan yang tidak terikat hanya sebatas konsep dan teori, tapi bagaimana konsep dan teori tersebut, melebur dalam perilaku, tindakan dan praktik individu maupun komunal dalam perusahaan atau organisasi.

Pengertian Filsafat Manajemen

Anda mungkin bertanya-tanya “Apa yang dimaksud dengan filsafat manajemen?” ketika Anda menjadi seorang manajer. Filsafat manajemen adalah pernyataan yang menguraikan prinsip-prinsip dan keyakinan yang ingin Anda terapkan melalui perilaku manajemen.

Baik Anda baru saja menjadi manajer atau sedang memulai posisi manajerial baru, kami akan membahas apa itu filsafat manajemen, memberikan beberapa contoh filsafat manajemen, dan cara membuat filsafat Anda sendiri.

Poin Penting : Filsafat manajemen akan membantu memandu pengambilan keputusan dan respons Anda terhadap situasi.

Pengalaman Anda, karyawan, dan budaya perusahaan akan memengaruhi filsafat manajemen Anda.

Sangat berguna untuk menuliskan filsafat manajemen Anda sehingga Anda dapat meninjaunya kembali, baik itu berupa kalimat atau halaman.

Filsafat manajemen, atau filsafat kepemimpinan, adalah pendekatan terstruktur yang membantu manajer dalam memimpin orang lain. Filsafat kepemimpinan bertindak sebagai pernyataan yang dapat membantu manajer, baik manajer baru maupun lama, memimpin timnya.

Filsafat manajemen adalah pernyataan atau pendekatan yang memengaruhi cara seorang manajer memimpin timnya dan mengambil keputusan. Filosofi ini menentukan praktik terbaik seorang manajer, dan membantu memberikan struktur dan kejelasan pada organisasi

Kebanyakan filsafat manajemen mencakup komponen seperti teori, sikap, prinsip atau keyakinan, dan perilaku. Semua komponen ini sangat penting ketika memikirkan gaya manajemen. Bergantung pada kebutuhan dan tujuan Anda, pernyataan Anda mungkin terdiri dari satu kalimat atau satu halaman penuh.

Menurut Purnomo dkk (2021) Filsafat manajemen adalah kumpulan pengetahuan dan kepercayaan yang memberikan dasar atau basis yang luas untuk menentukan pemecahan terhadap masalah-masalah manajer.

Filosofi Manajemen adalah tentang nilai-nilai, keyakinan dan standar etika yang dianggap penting untuk manajemen yang efektif. Hal tersebut harus tertanam dalam pernyataan filosofis formal dan informal yang kemudian dikomunikasikan kepada persaudaraan organisasi tersebut. Dalam perspektif yang lebih luas, PEMIMPIN harus mempunyai VISI kemana ia akan memimpin perusahaannya dalam tiga sampai empat tahun ke depan.

Filosofi manajemennya terdiri dari

1. visi masa depan yang holistic,
2. seperangkat prinsip yang solid (nilai, keyakinan),
3. definisi kebijakan yang baik,
4. program pengembangan manajemen,
5. otonomi terhadap angkatan kerja,
6. selalu “ya” terhadap teknologi baru (manajemen perubahan),
7. pengembangan manajer perempuan,
8. kepemimpinan yang fleksibel,
9. tanggung jawab sosial, dan
10. kontribusi terhadap pertumbuhan perekonomian negara saya.

Pendekatan manajemen yang terbuka, kemungkinan besar akan mengatasi banyak permasalahan yang ditimbulkan oleh pendekatan sedikit demi sedikit. Daripada melihat pengembangan manajemen secara terpisah, lihatlah pengembangan manajemen sebagai bagian integral dari sistem organisasi yang lebih luas, yang menangani proses di mana orang-orang yang bekerja di perusahaan mengurus diri mereka sendiri dan mengarah pada manajemen mandiri.

Ingat, filsafat manajemen adalah dokumen pribadi yang berfungsi sebagai dokumen referensi bagi Anda, sebagai seorang manajer. Artinya, Anda dapat menjadikannya apa pun yang Anda inginkan. Panjang, struktur, atau komponen apa pun dapat diterima, bergantung pada mana yang terbaik bagi masing-masing manajer.

Filsafat manajemen terbaik adalah yang paling sesuai untuk Anda. Filsafat manajemen harus didasarkan pada kekuatan individu dan keyakinan Anda tentang manajemen. Keputusan tentang prinsip mana yang menjadi fokus filsafat manajemen yang ingin diterapkan atau menjadi pegangan individu atau komunal. Apa sajakah jenis filsafat manajemen?

Berbagai jenis filsafat manajemen meliputi

1. filsafat kepemimpinan demokratis,
2. filsafat manajemen otokratis,
3. filsafat kepemimpinan laissez-faire,
4. filsafat manajemen strategis,
5. filsafat kepemimpinan transformasional, dan
6. filsafat manajemen transaksional.

Manfaat Filsafat Manajemen

Beberapa manfaat memiliki filsafat manajemen memungkinkan Anda menjadi lebih percaya diri dengan gaya manajemen Anda, dan membantu Anda mengetahui apa yang Anda inginkan dari karyawan baru dan bagaimana membuat tim Anda sukses. Berikut beberapa manfaat lain memiliki filsafat manajemen.

1. Kepercayaan Diri

Dengan filsafat kepemimpinan yang Anda miliki, Anda dapat lebih percaya diri dalam mengambil keputusan dan gaya manajemen seiring berjalannya waktu. Memiliki dokumen yang dapat Anda referensikan akan membantu gaya manajemen dan pengambilan keputusan yang konsisten.

2. Mempekerjakan

Mengetahui apa yang Anda inginkan dan apa yang membuat tim Anda sukses akan memungkinkan Anda membuat keputusan perekrutan yang lebih baik. Ini akan membantu Anda mengidentifikasi tipe individu yang Anda inginkan dalam tim Anda, dan memastikan Anda tidak menyimpang dari keyakinan Anda, terlepas dari reaksi awal Anda.

3. Kejelasan

Memiliki dokumen filsafat manajemen, akan memungkinkan Anda untuk konsisten dalam harapan Anda. Hal ini memiliki efek tetesan ke bawah yang memastikan bawahan langsung Anda memahami dengan jelas ekspektasi Anda di seluruh posisi, proyek, dan tenggat waktu.

4. Kinerja Tinggi

Dengan kejelasan yang lebih baik, kesesuaian anggota tim yang lebih baik, dan kepercayaan diri, tim Anda dan Anda sebagai manajer pasti akan bekerja lebih baik. Filsafat manajemen akan menghilangkan keraguan dari tim Anda, memungkinkan mereka menggunakan keterampilan mereka dengan lebih baik, sehingga menghasilkan tim yang lebih produktif, terlibat, dan inovatif.

5. Penyimpanan

Mempertahankan staf Anda adalah hal penting bagi manajer mana pun. Dengan memiliki filsafat manajemen dan konsisten dalam gaya manajemen Anda, kemungkinan besar Anda akan mempertahankan lebih banyak staf dibandingkan jika Anda tidak memiliki filsafat kepemimpinan.

Contoh Filsafat Manajemen

Seperti apa filsafat manajemen atau filsafat kepemimpinan dalam praktiknya? Ada beberapa jenis filsafat kepemimpinan yang berbeda tergantung pada posisi yang dipegang individu tertentu. Berdasarkan jenis filsafat yang berbeda, contoh-contoh ini akan memiliki kerangka kerja dan tujuan akhir yang berbeda.

1. Filsafat Kepemimpinan Demokratis

Mirip dengan demokrasi, kepemimpinan demokratis adalah ketika seluruh tim diberdayakan untuk membantu mengambil keputusan. Ini berarti manajer bersikeras mengumpulkan umpan balik tim dan menerapkannya ke dalam solusi atau proyek akhir.

2. Filsafat Manajemen Otokratis

Jenis manajemen atau gaya kepemimpinan ini adalah pengambilan keputusan dan pelaksanaan sepenuhnya berada di pundak manajer. Daripada memberikan umpan balik strategis, tim ini ada di sana untuk melaksanakannya.

3. Filsafat Kepemimpinan Laissez-Faire

Kepemimpinan Laissez-faire memberikan kekuatan yang sama dalam pengambilan keputusan akhir dan implementasi kepada pemimpin dan tim. Biasanya, manajer lepas tangan dan mengizinkan tim menjalankan proyek dan mengatur tenggat waktu. Pemimpin dalam situasi ini akan memfokuskan upayanya pada masalah strategi tingkat yang lebih tinggi.

4. Filsafat Manajemen Strategis

Manajemen strategis biasanya membagi fokus manajer antara strategi tingkat yang lebih tinggi dan manajemen tim. Artinya, mereka bersikeras memastikan setiap orang di tim memiliki peran dan tanggung jawab yang jelas untuk menghasilkan efisiensi maksimal.

5. Filsafat Kepemimpinan Transformasional

Fokus utama kepemimpinan transformasional adalah pada evolusi yang konstan. Ini berarti terus memperbarui tolok ukur, sasaran, dan strategi.

Biasanya, manajer yang menggunakan kepemimpinan transformasional menghabiskan banyak waktu mempelajari praktik atau proses baru untuk memastikan tim mereka berkinerja terbaik.

6. Filsafat Manajemen Transaksional

Manajer jenis ini mengandalkan kompensasi dan insentif untuk membantu timnya mencapai tujuan tertentu. Mereka dapat menetapkan imbalan dengan tim kepemimpinannya untuk mengonfirmasi bahwa mereka akan diberi imbalan dengan sesuatu yang spesifik jika tim mereka dapat mencapai tujuan tertentu.

Menciptakan Filsafat Manajemen

Untuk menciptakan filsafat manajemen Anda, Anda harus melihat jenis-jenis filsafat kepemimpinan, mempertimbangkan apa yang Anda inginkan dari seorang pemimpin, dan memikirkan tujuan Anda. Berikut adalah daftar lebih rinci tentang cara membuat filsafat manajemen Anda.

1. Bandingkan gaya kepemimpinan alami Anda dengan jenis filsafat kepemimpinan.

Dengan mengidentifikasi beberapa pemimpin yang Anda inginkan, Anda dapat mulai mendapatkan gambaran tentang apa yang Anda yakini dapat menjadi manajer yang efektif.

2. Pertimbangkan apa yang Anda inginkan dari seorang pemimpin.

Pikirkan atasan Anda di masa lalu, baik yang Anda sukai maupun yang tidak Anda sukai. Apa yang Anda kagumi dari keterampilan kepemimpinan mereka? Apa yang menjadikan mereka manajer yang baik atau manajer yang buruk? Apa yang mungkin

diinginkan atau dibutuhkan karyawan Anda dari Anda? Jawaban atas pertanyaan-pertanyaan ini dapat membantu Anda membentuk filsafat manajemen Anda.

3. Pikirkan tentang tujuan posisi Anda.

Peran manajemen yang berbeda memiliki tujuan yang berbeda, jadi ingatlah tujuan pekerjaan Anda saat Anda membuat filsafat manajemen. Jika tujuan keseluruhan Anda adalah untuk meningkatkan produksi manufaktur, misalnya, Anda mungkin perlu memiliki filsafat kepemimpinan yang sedikit berbeda dibandingkan jika Anda mengelola tim desainer yang ditugaskan untuk proyek-proyek yang sangat kreatif.

4. Berikan ruang untuk pertumbuhan.

Meskipun filsafat manajemen Anda akan membantu Anda tetap konsisten sebagai seorang pemimpin, Anda harus sengaja meninjau kembali dan menyesuaikannya secara teratur.

Saat Anda mengikuti kelas, mendapatkan masukan, atau melihat hasil usaha Anda, filsafat Anda dapat (dan mungkin harus) berubah, jadi tetaplah berpikiran terbuka saat Anda mendapatkan pengalaman.

Penutup

Setiap manajer memiliki filosofi atau filsafat manajemen yang berbeda-beda bahkan mungkin unik. Pentingnya kita memahami serta mendefinisikan filosofi Anda sendiri akan membuat Anda menjadi manajer yang lebih kuat dan efisien. Ada banyak contoh filosofi manajemen yang berbeda, dan Anda harus memastikan bahwa Anda tahu mana yang paling cocok untuk Anda.

Daftar Pustaka

Jacob Dahl Rendtorff (2019), *Philosophy Of Management And Sustainability: Rethinking Business Ethics And Social Responsibility In Sustainable Development*. Emerald Publishing Limited, Howard House, Wagon Lane, Bingley BD16 1WA, UK

<https://www.zippia.com/advice/management-philosophy-examples/>

https://www.linkedin.com/in/don-hasseltine-54a2777?trk=article-ssr-frontend-pulse_publisher-author-card

Khaidir dkk. (2021). *Teori Filsafat Manajemen Pendidikan Islam*. Aceh: Yayasan Penerbit Muhammad Zaini,

Sumantri, Jujun S. (2005). *Filsafat Ilmu: Sebuah Pengantar Populer*. Jakarta: Sinar Harapan.

The Liang Gie. (2000). *Pengantar Filsafat Ilmu*. Yogyakarta: Liberty.

Profil Penulis



Dr. Abdi Sakti Walenta, S.E., M.M.

Penulis kuliah di Universitas Negeri Manado menyelesaikan studi S-1 Prodi Manajemen tahun 2006. Diterima sebagai dosen LB pada tahun 2009 di Universitas Kristen Tentena, pada tahun 2012 penulis melanjutkan studi S-2 di Pascasarjana YPUP Ujung Pandang Prodi Manajemen Sumber Daya Manusia selesai tahun 2014. Lolos seleksi penerima Beasiswa Unggulan Dosen Indonesia Dalam Negeri (BUDI-DN) penulis melanjutkan kuliah jenjang Doktoral pada tahun 2016 di Universitas Negeri Makassar Program Studi Pendidikan Ekonomi dan selesai ditahun 2021. Penulis memiliki ketertarikan dan kepakaran di bidang ekonomi, entrepreneurs dan manajemen. Penulis juga aktif melakukan kerja sama dengan Bank Perkreditan Rakyat dalam rangka kajian dan studi kelayakan bagi BPR yang akan membuka cabang baru.

E-mail Penulis: abdisaktiw@gmail.com

TEORI MANAJEMEN KONTEMPORER

Dr. Dra. Herlina Tarigan, MPPM
Universitas Pertahanan RI

Teori Manajemen

Teori manajemen telah menjadi pandangan utama selama beberapa abad, karena terdapat aliran pemikiran yang menegaskan cara-cara tertentu dalam praktik manajerial, sementara aliran lainnya menyatakan sebaliknya. Ada tiga aliran pemikiran yang dapat dibedakan dalam hal ini adalah teori manajemen klasik, teori manajemen neoklasik, dan teori manajemen modern. Teori klasik menekankan metode ilmiah, pendekatan administratif, dan struktur birokratis dalam praktik manajerial sambil berfokus pada efisiensi tugas.

Di sisi lain, aliran pemikiran neoklasik memperhatikan kebutuhan individu manusia, hubungan mereka di tempat kerja, aspek perilaku, dan motivasi di balik efektivitas. Terakhir, aliran pemikiran manajemen modern menemukan "Tidak ada metode yang cocok untuk semua situasi" dengan mempertimbangkan pendekatan sistem, pendekatan kontingensi, sambil menganggap humanisme organisasional dan ilmu manajemen sebagai konsep inti untuk beroperasi dalam lingkungan yang dinamis. (Hussain, Haque & Baloch, 2019).

Teori manajemen yang baik, memiliki potensi untuk meningkatkan profesionalisme manajerial karena manajemen dianggap sebagai kombinasi ilmu dan seni.

Teori ini bermanfaat untuk meramalkan hubungan antara berbagai fenomena, yang pada gilirannya dapat mengurangi praktik eksperimental dan meningkatkan efisiensi kerja manajer. Pengembangan teori manajemen terjadi melalui beberapa tahap, yaitu (1) teori manajemen kuno, (2) teori manajemen klasik yang melibatkan manajemen ilmiah dan organisasi klasik, (3) aliran perilaku yang mencakup pendekatan hubungan manusiawi dan ilmu perilaku, (4) aliran kuantitatif, dan (5) teori manajemen kontemporer.

Setiap tahap memiliki kontribusi dan keterbatasan masing-masing. Pendekatan integratif mencoba menggabungkan berbagai pendekatan yang ada, dengan melihat organisasi sebagai sistem dan menerapkan pendekatan yang sesuai dengan situasionalnya. (Hanafi, 2015)

Manajemen berkeinginan mencapai tujuan dengan cara yang efektif dan efisien, dan kedua konsep ini semakin krusial dalam konteks saat ini. Dengan kata lain, keberhasilan seorang manajer dinilai berdasarkan sejauh mana dia berhasil mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien, bukan hanya mencapai tujuan itu sendiri. Peter Drucker, penulis manajemen terlaris, menjadi populer dengan memperkenalkan kedua kata tersebut. Drucker menyatakan bahwa efisiensi merujuk pada melakukan sesuatu dengan benar (*doing things right*), sementara efektivitas berkaitan dengan melakukan sesuatu yang benar (*doing the right things*). (Hanafi, 2015)

Manajemen Kontemporer

Manajemen kontemporer mencakup berbagai teori dan pendekatan, termasuk manajemen strategis, manajemen inovasi, manajemen sumber daya manusia (HRM), dan lainnya. Semua itu dirancang untuk membantu organisasi beroperasi secara efektif dan berkelanjutan dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan kompleks. Pandangan/pendekatan baru terhadap ilmu manajemen tersebut kita sebut sebagai Manajemen Kontemporer.

Manajemen kontemporer merupakan suatu perubahan terhadap cara-cara pengelolaan perusahaan yang mau tidak mau harus diperhatikan oleh setiap perusahaan di manapun ia berada, karena situasi perekonomian dan tingkat persaingan yang semakin tinggi memaksa Perusahaan untuk berbuat sesuatu guna mempertahankan kelangsungan hidupnya. Untuk itu kita akan membahas pendekatan/pandangan baru apa saja yang dapat dimanfaatkan bagi pengelolaan sebuah perusahaan.

Manajemen kontemporer mengacu pada pendekatan-pendekatan, teori-teori, dan praktik-praktik manajemen yang relevan dengan kondisi dan tantangan bisnis yang saat ini dihadapi. Istilah ini mencakup berbagai aspek manajemen yang berkaitan dengan dinamika bisnis modern, perkembangan teknologi, perubahan sosial, dan lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat.

Beberapa karakteristik manajemen kontemporer termasuk beberapa hal berikut.

1. Orientasi Global

Manajemen kontemporer sering kali harus menghadapi tantangan yang bersifat global. Perusahaan harus mampu beroperasi dan bersaing di pasar global yang semakin terhubung.

2. Teknologi Informasi dan Inovasi

Perkembangan teknologi informasi dan inovasi menjadi fokus utama. Manajemen harus dapat mengintegrasikan teknologi ke dalam strategi bisnis untuk meningkatkan efisiensi dan daya saing.

3. Fleksibilitas dan Adaptabilitas

Manajemen kontemporer mengakui perlunya fleksibilitas dalam merespons perubahan lingkungan bisnis. Organisasi harus dapat beradaptasi dengan cepat untuk tetap relevan.

4. Pentingnya Karyawan

Fokus pada karyawan sebagai aset utama perusahaan. pemahaman terhadap kebutuhan karyawan, pengembangan keterampilan, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif menjadi prioritas. Keberlanjutan dan etika bisnis: manajemen kontemporer juga memberikan perhatian terhadap praktik-praktik bisnis yang berkelanjutan dan etis. Keberlanjutan di sini, merujuk pada tanggung jawab sosial dan lingkungan perusahaan.

5. Manajemen Risiko dan Ketidakpastian

Perubahan cepat dalam lingkungan bisnis sering kali menciptakan ketidakpastian. oleh karena itu, manajemen kontemporer cenderung fokus pada manajemen risiko dan kemampuan untuk mengelola ketidakpastian.

Isu-isu Manajemen Kontemporer antara lain sebagai berikut.

1. Analisis Kerja

Untuk merinci analisis pekerjaan, dapat dijabarkan dalam bentuk spesifikasi dan deskripsi pekerjaan. Spesifikasi pekerjaan melibatkan rincian seperti nama pekerjaan atau jabatan, tugas dan fungsi dasar, wewenang, tugas-tugas, penggunaan teknologi, cakupan kegiatan, tanggung jawab, hubungan kerja, dan kriteria penilaian hasil kerja. Penerapan analisis pekerjaan dapat menjadi alat yang bermanfaat dalam perencanaan sumber daya manusia pada tingkat manajerial, profesional, dan teknikal.

Prinsip-prinsip penerapan analisis pekerjaan mencakup desain organisasi, evaluasi pekerjaan, seleksi karyawan, umpan balik kinerja, perencanaan dan pengembangan manajemen, serta pendidikan dan pengembangan untuk memenuhi kebutuhan peramalan dan perencanaan karir sumber daya manusia.

2. Lingkungan Sumber Daya manusia

Teknologi informasi adalah bentuk teknologi yang dipergunakan untuk menghasilkan informasi. Teknologi informasi mencakup berbagai cara atau alat terintegrasi yang digunakan untuk mengumpulkan data, memprosesnya, dan mengirimkan atau menyajikannya secara elektronik dalam berbagai format yang bermanfaat bagi pengguna. Saat ini, perhatian terhadap penyesuaian struktur organisasi dengan melibatkan teknologi informasi semakin meningkat. Meskipun teknologi informasi memiliki kemampuan untuk menyesuaikan perubahan dalam struktur organisasi, pendekatan terhadap peran teknologi informasi sebagai variabel (moderator atau *intervening*) dan hasil yang berkaitan dengan peran teknologi informasi, masih belum memperoleh kesimpulan yang konklusif.

3. Rekrutmen

Penarikan (rekrutmen) merupakan langkah pencarian dan penarikan calon karyawan (pelamar) yang memiliki kualifikasi untuk menjadi anggota tim kerja. Secara tambahan, rekrutmen dijelaskan sebagai upaya mengumpulkan sejumlah pelamar yang memenuhi syarat untuk posisi pekerjaan di dalam suatu organisasi. Inti dari rekrutmen adalah proses identifikasi dan penarikan pelamar yang memiliki kemampuan untuk bekerja di suatu perusahaan.

Proses ini dimulai dengan pencarian pelamar dan berakhir ketika mereka mengirimkan atau mengumpulkan lamaran. Oleh karena itu, rekrutmen dapat diartikan sebagai langkah pengumpulan calon tenaga kerja yang memiliki keterampilan yang sesuai, yang kemudian diseleksi untuk mengisi posisi yang kosong di dalam suatu perusahaan atau lembaga.

4. Tren dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia

Organisasi terdiri dari berbagai unsur, di antaranya adalah sumber daya manusia (SDM). Ketersediaan sumber daya organisasi yang terbatas menekankan pentingnya pengelolaannya dengan efisiensi, dan strateginya adalah melalui penerapan proses manajemen yang baik dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Pengelolaan organisasi pada dasarnya merupakan proses pengelolaan manusia, mengingat setiap jenis organisasi, baik dalam hal ukuran, fungsi, maupun tujuan, harus beroperasi melalui partisipasi manusia.

Manusia bukan hanya menjadi unsur sentral, melainkan unsur yang paling dinamis dan kompleks dalam organisasi, sehingga keberhasilan organisasi sangat bergantung pada pengelolaan dan pemanfaatan yang baik dari sumber daya manusianya. Setiap manajer diharapkan mampu bekerja secara efektif dengan rekan kerjanya dan mengasumsikan kelangsungan eksistensi organisasinya. Mereka juga diharapkan mampu mengatasi berbagai masalah, baik yang terkait dengan manusia/karyawan maupun dalam konteks pengelolaan secara keseluruhan.

Pimpinan perusahaan yang sukses dapat melihat SDM sebagai aset yang perlu dikelola sesuai dengan kebutuhan bisnis, sehingga hal ini akan meningkatkan daya saing perusahaan secara keseluruhan.

5. Seleksi Sumber Daya Manusia

Seleksi berfokus pada bagaimana suatu organisasi, dapat memiliki sumber daya manusia yang dapat bersaing efektif dalam menghadapi dinamika kerja yang kompetitif. Kemampuan dalam melakukan seleksi yang efektif, mempermudah penempatan karyawan untuk menjalankan tugas sesuai dengan kebutuhan unit kerja di perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan standar metode seleksi yang sesuai dengan kebutuhan penempatan kerja.

Sebuah metode seleksi yang baik menunjukkan bahwa perusahaan harus mampu membuat keputusan yang tepat dalam memilih individu yang akan menjadi bagian dari organisasi. Beberapa metode umum dapat digunakan dalam proses seleksi, termasuk lima proses utama: reliabilitas, validitas, kemampuan umum, utilitas, dan legalitas. Metode tersebut memiliki dampak signifikan, kecuali dalam menetapkan standar legalitas (Hastuti, 2023).

Tantangan manajemen kontemporer antara lain globalisasi bisnis; kualitas dan produktivitas; kepemilikan; etika dan tanggung jawab sosial; keragaman tenaga kerja; perubahan; kewenangan; pentingnya kualitas; persaingan; produktivitas; biaya; komitmen strategi; keterlibatan pekerja; bahan; teknologi; metode; *outsourcing*; dan kecepatan (Wahjono dan Marina, 2022).

Teori Manajemen Kontemporer

Teori Manajemen Kontemporer merujuk pada serangkaian konsep, prinsip, dan pendekatan dalam pengelolaan organisasi yang relevan dengan era atau zaman saat ini. Teori ini terus berkembang seiring waktu untuk menjawab perubahan-perubahan dalam lingkungan bisnis dan teknologi, serta untuk mengatasi tantangan baru yang muncul dalam manajemen organisasi.

Beberapa ciri utama dari Teori Manajemen Kontemporer termasuk fokus pada fleksibilitas, inovasi, adaptasi terhadap perubahan cepat, pengelolaan sumber daya manusia, keberlanjutan, dan penggunaan teknologi informasi. Beberapa pendekatan populer dalam konteks ini, melibatkan manajemen berbasis nilai, manajemen pengetahuan, kepemimpinan transformasional, manajemen kinerja, dan konsep-konsep lain yang mendukung efektivitas dan efisiensi organisasi dalam era modern.

Teori Manajemen Kontemporer mengacu pada kerangka konsep, ide, dan pendekatan dalam pengelolaan organisasi yang relevan dengan kondisi dan tantangan zaman saat ini. Istilah ini mencakup berbagai teori dan praktik manajemen yang berkembang seiring waktu dan beradaptasi dengan dinamika lingkungan bisnis dan sosial yang terus berubah. Beberapa aspek utama dari Teori Manajemen Kontemporer melibatkan pemahaman dan penerapan konsep-konsep seperti keberlanjutan, inovasi, teknologi informasi, kepekaan terhadap perubahan global, diversitas, dan fleksibilitas organisasi.

Teori Manajemen Kontemporer mencoba mencerminkan tantangan unik yang dihadapi oleh organisasi pada era modern, termasuk perubahan cepat dalam teknologi, globalisasi, dan kebutuhan untuk memahami dan mengatasi isu-isu sosial dan lingkungan. Ini mencakup berbagai aliran pemikiran, seperti manajemen strategis, manajemen inovasi, manajemen kualitas total, manajemen pengetahuan, dan lainnya. Dengan kata lain, Teori Manajemen Kontemporer berusaha mengembangkan paradigma dan kerangka kerja manajemen yang relevan dan efektif, dalam menghadapi kompleksitas dan dinamika dunia bisnis yang terus berkembang.

Teori Manajemen Kontemporer mengacu pada pandangan, pendekatan, dan konsep manajemen yang relevan dengan tantangan dan dinamika yang ada dalam lingkungan bisnis dan organisasi saat ini. Ini mencakup kerangka kerja, metode, dan ide-ide terbaru yang digunakan untuk memahami dan mengelola organisasi secara efektif di era modern. Beberapa karakteristik umum dari Teori Manajemen Kontemporer melibatkan respons terhadap perubahan cepat dalam teknologi, globalisasi, diversifikasi tenaga kerja, dan lingkungan bisnis yang terus berubah.

Beberapa pendekatan yang termasuk dalam Teori Manajemen Kontemporer antara lain sebagai berikut.

1. Manajemen Sistem dan Proses

Berfokus pada pandangan organisasi sebagai suatu sistem yang kompleks dengan elemen-elemen yang saling terkait dan saling memengaruhi. Mengedepankan pemahaman dan perbaikan proses-proses internal dalam organisasi.

2. Pendekatan Kepemimpinan dan Kepemimpinan Transformasional

Menekankan peran penting pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan karyawan. Kepemimpinan transformasional bertujuan untuk menciptakan perubahan positif dan inovasi dalam organisasi.

3. Manajemen Inovasi

Fokus pada pentingnya inovasi sebagai sumber keunggulan kompetitif. Mendorong organisasi untuk menjadi responsif terhadap perubahan dan menciptakan lingkungan yang mendukung kreativitas.

4. Manajemen Keberlanjutan

Berusaha untuk mengintegrasikan prinsip-prinsip keberlanjutan dalam pengambilan keputusan organisasi. Memperhatikan dampak lingkungan dan tanggung jawab sosial perusahaan.

5. Manajemen Pengetahuan

Menyoroti peran informasi dan pengetahuan dalam pencapaian tujuan organisasi. Mengelola dan memanfaatkan pengetahuan sebagai aset strategis.

6. Teknologi Informasi dan Manajemen Data

Menyelidiki cara teknologi informasi dan pengelolaan data dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas organisasi.

7. Manajemen Kreativitas dan Tim Kerja

Mendorong pengembangan ide kreatif dan kerja sama tim untuk meningkatkan inovasi. Teori Manajemen Kontemporer terus berkembang seiring dengan perubahan dalam lingkungan bisnis dan teknologi, dan manajer sering kali mengadopsi berbagai pendekatan untuk mencapai tujuan organisasional mereka secara efektif.

Sebagai contoh dalam artikel "Budaya Organisasi: Perspektif Manajemen Kontemporer" Tujuan dari makalah ini adalah menganalisis konsep "budaya organisasi" dari perspektif manajemen tradisional dan lebih kontemporer. Masalah yang diselidiki: Konsep budaya organisasi telah mendapatkan tempat yang sangat prominent dalam literatur manajemen dan telah dianalisis dari berbagai perspektif multidisiplin. Pusat pada pentingnya yang diberikan pada konsep ini adalah fakta bahwa ia bertindak sebagai penentu perseptual dan perilaku, yang berarti bahwa hal itu akan memiliki dampak signifikan pada semua aktivitas institusional yang terkait dengan manusia dan karenanya minat pada konsep dan manajemennya.

Para peneliti dan praktisi manajemen telah berasumsi bahwa, meskipun konsep ini sulit untuk dikelola dalam praktik, mungkin untuk menentukan budaya yang dominan dari suatu institusi, mengidentifikasi apa yang disebut sebagai budaya yang diinginkan untuk sebuah institusi, dan kemudian menganalisis kesenjangan budaya yang ada. Berdasarkan analisis yang dilakukan, sering diasumsikan bahwa transisi dari budaya yang dominan menuju budaya yang diinginkan dapat dikelola.

Perspektif manajemen yang lebih kontemporer, berdasarkan teori kompleksitas, nampaknya menantang asumsi dapat mengelola secara aktif proses transformasi budaya organisasi untuk memastikan bahwa budaya yang diinginkan termanifestasi dalam institusi tersebut. Pendekatan tradisional dan lebih kontemporer untuk mengatasi konsep "budaya organisasi" menjadi fokus diskusi dan analisis dalam makalah ini.

Metodologi: Dilakukan tinjauan literatur dan analisis multidisiplin untuk mendapatkan wawasan teori dan praktik manajemen tradisional dan kontemporer, sehubungan dengan konsep "budaya organisasi" dan manajemennya.

Temuan: Kesimpulan penting yang diambil dari studi ini adalah bahwa paradigma tradisional manajemen budaya organisasi, yang berkembang dalam ekonomi manufaktur yang lebih mekanistik, tidak lagi efektif untuk mengatasi perubahan yang tidak dapat diprediksi dan mengganggu dalam ekonomi global layanan yang sangat kompleks, kompetitif, dan turbulenta. Dikemukakan bahwa pendekatan teori kompleksitas yang lebih kontemporer dalam mengatasi konsep ini mungkin lebih sesuai.

Nilai penelitian: Secara bertahap, para eksekutif dan manajer dihadapkan dengan realitas kompleks yang terkait dengan mengelola perusahaan modern dalam ekonomi layanan global yang sangat bergejolak dan berkembang. Konsep budaya organisasi, sebagai penentu perseptual dan perilaku, akan memiliki pengaruh banyak pada manajemen perusahaan dan wawasan yang diperoleh dari penelitian ini dapat membantu eksekutif dan manajer dalam mengatasi budaya organisasi sebagai properti yang muncul, bukan entitas yang dikelola dengan sengaja.

Kesimpulan: Kesimpulan utama yang diambil dari studi ini adalah bahwa dalam pengaturan manajemen kontemporer, gagasan tentang budaya organisasi sebagai konsep yang muncul, dibandingkan dengan dikelola secara aktif, nampaknya lebih realistis. Ini akan menyiratkan bahwa para eksekutif dan manajer paling baik dapat mencoba memengaruhi munculnya budaya dan akibatnya dampaknya sebagai penentu perseptual dan perilaku. (Weeks, 2010)

Kesimpulan

Manajemen kontemporer dapat disimpulkan bahwa penerapan manajemen kontemporer ada beberapa tantangan yang harus dihadapi oleh para perusahaan seperti globalisasi bisnis, etika dan tanggung jawab sosial yang harus diperhatikan, keragaman tenaga kerja, kepemilikan, produktivitas, biaya, bahan, metode, teknologi, komitmen strategi, keterlibatan pekerja, kecepatan, perubahan, kewenangan, persaingan, *outsourcing*, pentingnya kualitas, kualitas dan produktivitas.

Manajemen ilmiah telah fokus pada ide 'satu metode terbaik' untuk menyelesaikan tugas dengan imbalan ekonomi dan keuangan. Pendekatan ini menekankan penggunaan metode ilmiah untuk mengukur efisiensi. Di sisi lain, pendekatan hubungan manusia lebih berorientasi pada aspek kemanusiaan dalam perusahaan, fokus pada kebutuhan individu yang menjadi dorongan bagi kinerja di tempat kerja. Meskipun ada perubahan dalam kehidupan kontemporer, praktik manajemen zaman modern masih terpengaruh oleh pandangan tradisional dan hubungan manusia yang lebih awal, termasuk sekolah klasik dan neoklasik.

Terjadi pergeseran paradigma dari "orientasi pada tugas," "efisiensi," "pola struktural," dan "satu ukuran untuk semua" menjadi "orientasi pada orang," "efektivitas," "fleksibilitas," dan "sikap situasional." Meskipun tantangan manajemen zaman modern tampaknya berubah karena kompleksitas, konteks, dan keterkaitan yang meningkat, praktik manajemen masih sangat dipengaruhi oleh pandangan tradisional dan sekolah hubungan manusia.

Manajemen modern menitikberatkan pada aspek budaya, mencoba untuk menyatukan objektivitas dan subjektivitas melalui bidang, habitus, dan praktik, bersama dengan penggunaan kekuatan, disiplin, hati nurani, dan identitas untuk memastikan efisiensi dan efektivitas.

Saat ini, para manajer menggunakan pendekatan pragmatis untuk menghadapi tantangan manajemen kontemporer dengan menggabungkan strategi dari manajemen klasik dan neoklasik, memanfaatkan situasi sebagai konteks, organisasi sebagai sistem, kebutuhan individu sebagai bagian dari humanisme organisasional, dan pendekatan kontingensi untuk mengelola tenaga kerja melalui berbagai praktik manajerial yang dipengaruhi oleh sekolah manajemen awal.

Terakhir, ini menegaskan bahwa tujuan teori manajemen tetap pada manajemen sumber daya secara efektif dan efisien untuk mempertahankan bakat terbaik dan bertahan dalam lingkungan dinamis dengan menggunakan pendekatan dan gaya yang terbaik bagi kepentingan organisasi (Hussain, Haque & Baloch, 2019)

Daftar Pustaka

- Hanafi, M. (2015). Konsep Dasar dan Perkembangan Teori Manajemen. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Hussain, N., Haque, A. U. & Baloch, A. (2019). Management Theories: The Contribution of Contemporary Management Theorists in Tackling Contemporary Management Challenges. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi, Special Issue on Business and Organization Research*, 156-169. DOI: 10.19168/jyasar.635061
- Mulang, Hastuti. (2023). Isu-Isu Manajemen Kontemporer. Edited by Amir, Haeril, and Hastuti Mulang. Purbalingga: Eureka Media Aksara.
- Wahjono, Sentot Imam., Marina, Anna. (2022). Manajemen Kontemporer, Bahan Ajar Manajemen. ResearchGate
https://www.researchgate.net/publication/361480329_MANAJEMEN_KONTEMPORER.
- Richard, Weeks. (2010). Organisational Culture: A Contemporary Management Perspective. <https://journals.co.za/doi/epdf/10.10520/EJC11397>. Diakses pada tanggal 13 November 2023

Profil Penulis



Dr. Dra. Herlina Tarigan, MPPM

Ketertarikan saya terhadap Manajemen dimulai pada tahun 1998 pada saat mengikuti pendidikan S-2 Master of Public Policy and Management di Monash University, Australia yang berada di bawah Faculty of Business and Economics, Department of Management. Setelah kembali ke Indonesia pada tahun 2000, saya tetap melanjutkan pengajaran sebagai dosen bahasa Inggris di tempat kerja, dan pada tahun 2002 saya diminta oleh beberapa Institusi untuk mengajar mata kuliah Pengantar Bisnis dan Manajemen; Perilaku Organisasi; Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen Perubahan; Kepemimpinan; Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional; Pendidikan Anti Korupsi; Business Sustainability dan Mata Kuliah Dasar Nasional : Pancasila; Agama; Bahasa Inggris; serta Mata Kuliah Universitas yaitu Karakter Bangsa dan Bela Negara; Good Governance, Security Sector Reform and the Utility of Force; Strategic Leadership; Sejarah Perang; serta Defense Management dll. Berdasarkan latar belakang keilmuan saya memperoleh gelar Sarjana Sastra Inggris dari Universitas Sumatera Utara pada tahun 1987 dan Master of Public Policy and Management dari Monash University, Australia pada tahun 2000, serta Doktor Manajemen Pendidikan dari Universitas Pakuan pada tahun 2021.

Mengawali karier saya adalah sebagai perwira Tentara Nasional Indonesia Angkatan Darat (TNI AD) dengan Corps Ajudan Jenderal (CAJ), dan sebagai Korps Wanita Angkatan Darat (KOWAD) pada tahun 1990 dan mengakhiri dinas pada tahun 2021 setelah berdinast selama tiga puluh satu setengah tahun dengan pangkat terakhir Kolonel dan jabatan terakhir sebagai Kepala Publikasi dan Jurnal Ilmiah LP2M Unhan RI. Saya sudah memiliki pengalaman sebagai dosen selama kurang lebih dari 22 tahun baik di Perguruan Tinggi Negeri maupun di Perguruan Tinggi Swasta. Saat ini saya berkarir sebagai dosen tetap di Universitas Pertahanan RI dan dosen tidak tetap di Universitas Bina Nusantara (Binus University) serta di PKN STAN. Saya juga telah menulis beberapa Buku Ajar dan Book Chapter sebanyak 16 (enam belas) Buku sejak tahun 2022 hingga 2023.

E-mail Penulis: herlin8@yahoo.com

IMPLEMENTASI FUNGSI MANAJEMEN PADA PERUSAHAAN

Drs. Dg. Mapata, M.M.

SMP Negeri 9 Bulukumba Sulawesi Selatan

Pendahuluan

Kehadiran manusia Indonesia sebagai khalifah di permukaan bumi ini, biasanya diawali dari belajar dari diri sendiri dan lingkungan sekitar. Antara individu yang satu dengan individu lainnya, mampu mewujudkan kegiatan kerja sama dalam rangka terwujudnya terjalin kerja sama dalam membentuk tim *networking*, untuk memperlancar proses kegiatan di dalam perusahaan tertentu. Selain itu, manusia Indonesia dalam memandang ruang dan waktu, sangat dibutuhkan belajar dan bekerja, tanpa mengenal lelah dengan mengharapkan kinerja yang memuaskan pada organisasi atau perusahaan tertentu.

Apabila ada di antara manusia Indonesia yang menginginkan suatu kemajuan dalam menaklukkan lingkungan alam dengan ruang terbuka, maka diperlukan kerja keras dari setiap individu dalam memecahkan masalah kehidupan ekonomi dan sosial serta budaya dengan mengubah suatu paradigma baru, bahwa dalam kehidupan manusia tidak dapat dipisahkan dengan pekerjaan setelah mengantongi ijazah sarjana yang siap kerja, sesuai dengan latar belakang pendidikan dari perguruan tinggi yang didukung oleh kecerdasan dan keterampilan.

Oleh karena itu, diperlukan kualitas diri setiap manusia untuk meningkatkan kualitas diri dan kualitas lingkungan belajar serta lingkungan kerja, dalam rangka memajukan perusahaan yang menjadi tugas dan tanggung jawab yang diemban sebagai karyawan produktif dan loyalitas terhadap pimpinan perusahaan secara objektif dan terbuka.

Dalam kehidupan ini, manusia selalu diperhadapkan pada berbagai masalah untuk mendapatkan lapangan kerja yang sesuai dengan ijazah yang dikantongi, setelah dinyatakan sarjana yang layak mendaftar dan untuk diterima sebagai karyawan pada perusahaan-perusahaan yang membuka kesempatan kerja. Seleksi penerimaan karyawan yang akuntabel, mempertimbangkan secara matang, dan tidak dilakukan perekrutan karyawan dengan cara kekeluargaan atau ada kepentingan-kepentingan tertentu.

Namun, adakalanya dilakukan secara kekeluargaan dengan memperhatikan adanya hubungan emosional serta primordial dari seorang pimpinan perusahaan, maka ada kekhawatiran akan dapat mengganggu dan mengancam terhadap sistem kinerja karyawan lainnya, terutama di lingkungan perusahaan. Hal tersebut biasanya diperhadapkan pada tantangan dan berusaha menjawab dengan kerja ikhlas dan produktif, sehingga diharapkan mampu menghadapi persaingan.

Implementasi Sistem Manajemen Perusahaan

Setiap perusahaan yang menjadi perhatian utama yakni kemampuan dan keterampilan sumber daya manusia secara vokasional, terutama dalam memberikan dukungan material dan spritual, serta mampu menunjukkan kualitas daya saing yang andal dengan unggul pada era global dewasa ini.

Sistem manajemen adalah suatu metode yang diterapkan oleh suatu organisasi untuk mengelola berbagai bagian yang terkait dengan bisnis agar bisa mencapai tujuan tertentu (www.google.com). Di dalam menerapkan manajemen sebagai sistem ekonomi, perusahaan baik perusahaan negara maupun perusahaan swasta serta perusahaan asing yang berdiri di negara kita.

Dari berbagai jenis perusahaan negara dan swasta, serta perusahaan asing sangat diharapkan mendukung pertumbuhan ekonomi nasional dengan perusahaan asing yang terdapat di dalam wilayah hukum negara kesatuan Republik Indonesia sesuai ideologi Pancasila dan UUD 1945, khususnya pasal 33 ayat 2 dan 3 yang diharapkan mampu mendukung ekonomi nasional, maka diperlukan kejujuran dalam mengembangkan dunia usaha dan *enggan* melakukan tindak korupsi yang dapat merugikan perusahaan, dengan lambat laun akan mengalami kerugian setiap tahun. .

Namun, yang terkadang dirasakan oleh pelaku ekonomi perusahaan yakni kualitas sumber daya manusia di dalam menunjukkan kinerja untuk memproduksi barang yang dipandang masih belum mampu bersaing dengan kualitas barang-barang impor dengan kualitas terjamin dan harga yang relatif murah, dibandingkan dengan produksi barang di dalam negeri Indonesia yang dipandang kualitas masih di bawah standar. Jika ada konsumen yang ditanya dan berusaha menjawab secara terbuka dan bertanggung jawab demi memerahkan harga diri sebagai pelaku ekonomi perusahaan yang mampu bersaing sehat dengan perusahaan-perusahaan lainnya.

1. Manusia sebagai Karyawan Perusahaan

Kedudukan manusia sebagai sumber daya memegang peran penting untuk melakukan pendidikan dan pelatihan karyawan perusahaan. Salah satu tujuan yang diharapkan mendapatkan dan mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, serta memelihara karyawan yang berkualitas diri yang mampu memegang kerahasiaan pimpinan perusahaan dengan memegang rahasia pimpinan serta risiko (www.usd.ac.id).

Dalam rangka meningkatkan pelayan produksi perusahaan, maka sangat ditentukan sumber daya manusia yang andal dengan kemampuan menerapkan potensi diri, baik otak maupun otot yang saling mendukung di dalam memperlancar

proses produksi dan pelayanan prima. Salah satu di antara sumber daya manusia yang sangat dibutuhkan di dalam memajukan perusahaan, yakni kejujuran yang mampu diterapkan mulai dari pimpinan hingga karyawan, berusaha menerapkan kecerdasan spritual ini.

2. Material (Benda Produksi Barang dan Jasa)

Di dalam pengembangan dan peningkatan perusahaan manufaktur (pabrik) yang berada di kawasan industri, maka yang sangat diperhatikan bahan dasar industri di antara sumber daya alam dan barang tambang, sebagai bahan penggerak perusahaan secara efektif dan efisien.

Perusahaan besar dimulai dari perusahaan rintisan yang terus berkembang. Perkembangan perusahaan ini tidak terlepas dari unsur-unsur pendukungnya, yaitu sumber daya dalam setiap jenis perusahaan untuk mencapai keuntungan besar (www.tirto.id).

Sebagai bahan pertimbangan untuk mendirikan perusahaan, di antaranya lokasi strategis yang mudah dijangkau dari segala arah, dekat bahan baku untuk industri, serta dekat dengan konsumen untuk memasarkan dengan harga yang terjangkau dari kalangan menengah ke atas.

Di dalam pengelolaan sumber daya alam, diperlukan sumber daya manusia sebagai karyawan yang mampu menunjukkan kinerja baik dan sangat baik, untuk mendukung kemajuan produksi perusahaan barang dan jasa untuk melayani kebutuhan konsumen dalam ruang dan waktu tertentu. Sumber daya alam yang diolah oleh kualitas sumber daya manusia, maka akan mewujudkan kualitas produksi barang yang diharapkan mampu bersaing pada ekonomi global baik pada masa sekarang maupun masa depan.

3. *Methode* (Cara Memroses Barang yang Berkualitas)

Setiap perusahaan pelayanan industri dan pelayanan jasa, berusaha menjaga proses dengan memikirkan cara yang paling tepat, di dalam mengelola sumber daya alam secara sangkil dan mangkus.

Kemudian sumber daya alam untuk proses produksi yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan yang berkualitas, sehingga sangat diharapkan kualitas barang terjamin kualitas yang mudah dengan harga terjangkau sebagai produsen yang saling mendukung distrubsi langsung dan tidak langsung hingga kepada konsumen. Pasal 33 ayat 3 UUD 1945 menegaskan bahwa bumi, air, dan kekayaan alam yang terkandung di dalamnya dikuasai negara dan dipergunakan sebesar-besarnya untuk kemakmuran rakyat. Oleh karena itu, pengelolaan Sumber Daya Alam yang menguasai hajat hidup orang banyak harus dikelola dengan baik agar dapat memberikan manfaat yang optimal bagi rakyat Indonesia.

UUD 1945 tidak pernah melarang adanya penanaman modal asing dalam pengelolaan sumber daya alam di Indonesia, bahkan penanaman modal asing secara nyata telah memberikan kontribusi dalam mendorong perekonomian bangsa. Desakan optimalisasi potensi lokal yang diperhadapkan tuntutan membuka diri dalam era globalisasi perlu diatur dengan baik, agar kehadiran perusahaan multinasional dalam pengelolaan Sumber Daya Alam di seluruh Indonesia tetap efektif memberikan sebesar-besarnya untuk terwujudnya kemakmuran rakyat (www.proceeding.unne.ac.id).

Seluruh seluruh sumber daya alam yang terdapat di seluruh wilayah Indonesia, maka seharusnya dinikmati seluruh rakyat Indonesia dengan kemampuan mengelola dan memanfaatkan sumber daya alam dengan memperhatikan daya dukung lingkungan yang berkelanjutan. Artinya, perusahaan negara, perusahaan swasta dan perusahaan asing yang menanamkan modalnya di Indonesia

seharusnya mampu menerapkan Undang-Undang Dasar 1945, khususnya Pasal 33 Ayat 2 dan 3 yang bertujuan untuk mencapai kemakmuran rakyat Indonesia

4. *Mart Manufaktur (Merek Barang)*

Dalam kegiatan mengembangkan dan meningkatkan produksi barang yang dihasilkan, perusahaan telah mendapatkan kepercayaan dari konsumen tentang kualitas produksi barang, maka pimpinan perusahaan menyampaikan dan mengingatkan kepada setiap karyawan pabrik, agar mampu menjaga dan mempertahankan kualitas merek barang, dan berusaha meningkatkan kepuasan konsumen untuk memiliki barang yang dibutuhkan, sesuai dengan kepemilikan uang sebagai alat pembayaran.

Di kalangan konsumen untuk memiliki barang hasil produksi, yang pertama kali diperhatikan bukanlah kualitas barang, akan tetapi merek barang yang menjadi perhatian setiap konsumen. Apabila merek barang tidak ditemukan di dalam perusahaan, maka biasanya konsumen menanyakan langsung kepada pihak distributor, apakah merek barang itu masih diproduksi ataukah ada pengganti merek barang lainnya, dengan kualitas yang serupa dengan barang sebelumnya.

5. *Mind set Managerial*

Seorang pemimpin perusahaan dalam memproduksi barang, maka seharusnya cerdas dan terampil dalam memikirkan barang-barang yang laris di pasaran dan banyak peminat, untuk memiliki barang setelah berada di tempat penyaluran barang. Oleh karena itu, dalam memimpin perusahaan manufaktur sangat dibutuhkan sikap kejujuran, komitmen dan konsistensi antara ucapan dengan perilaku yang relevan dengan tidak merusak pikiran dan harga diri karyawan di perusahaan pabrik ini.

Selain itu, pemimpin perusahaan pabrik di antaranya kedisiplinan karyawan, yang menjadi prioritas untuk ditingkatkan kinerja dan kedudukan dalam mendukung perusahaan, serta mempersiapkan segala sesuatu persaingan produksi, tanpa ada pihak yang disalahkan. Sebagai pemimpin yang memiliki hati yang lemah lembut dalam memecahkan permasalahan yang terjadi di setiap hari kerja dalam sebulan dan per tahun.

Setiap pemimpin dan karyawan perusahaan diharapkan memiliki komitmen yang jelas, di dalam mengembangkan pemikiran positif dan menguntungkan kemajuan kegiatan perusahaan-perusahaan yang berbasis nasional dan internasional.

6. *Marketing* (Kegiatan Memasarkan Barang)

Dalam rangka memajukan perekonomian dan pertumbuhan ekonomi Indonesia dari tahun ke tahun, maka karyawan yang bertugas dan berperan dalam menetapkan fungsi pemasaran, dalam upaya memasarkan barang hasil produksi perusahaan tertentu.

Salah satu tujuan mendirikan perusahaan, yakni untuk mendapatkan keuntungan setiap tahun dan mampu meningkatkan biaya hidup setiap karyawan, dengan memberikan insentif di luar gaji yang diberikan setiap bulan. Pembeian bonus selain gaji dari pimpinan perusahaan, bertujuan untuk meningkatkan kinerja dan kesejahteraan keluarga karyawan dalam memenuhi kebutuhan sehari-hari.

Kehadiran Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) merupakan salah satu di antara perusahaan yang berperan sebagai upaya dalam rangka mewujudkan komponen perusahaan. Pada dasarnya UMKM bertujuan untuk dapat memastikan bahwa tingkat ekonomi rakyat kecil didistribusikan secara merata. Dalam hal ini, dari beberapa lokasi yang mudah menjangkau berbagai daerah, yang bisa meningkatkan kualitas ekonomi di pedesaan. Secara

tidak langsung pun, UMKM membantu pengurangan nilai kemiskinan di Indonesia. meningkatkan inisiatif bersaing dan menciptakan usaha baru di masyarakat (www.binus.ac.id).

Dalam mewujudkan sistem manajemen perusahaan, sesungguhnya tidak dapat dipisahkan dengan terwujudnya kualitas sumber daya manusia yang mampu menunjukkan kinerja baik dan sangat baik, sehingga pimpinan perusahaan berusaha mencari jabatan yang layak di dalam mengembangkan kualitas sumber daya manusia, baik pada masa sekarang maupun masa depan.

Implementasi Fungsi-Fungsi Manajemen pada Ekonomi Perusahaan

Di dalam ilmu manajemen, para ahli berpendapat bahwa fungsi-fungsi manajemen dalam ekonomi perusahaan, memiliki empat fungsi yang saling mendukung dan menunjang di dalam mewujudkan kualitas pelayanan barang dan jasa sebagai pelaku ekonomi sebagai berikut.

1. Perencanaan Kegiatan

Sebagai usahawan sebelum mendirikan dan membentuk sebuah perusahaan negara dan swasta serta perusahaan asing, maka sangat dibutuhkan perencanaan yang matang, dengan memperhitungkan risiko dan untung-rugi yang sewaktu-waktu akan berdampak pada perusahaan tersebut.

Kedudukan kegiatan perencanaan dalam rangka menyelenggarakan perusahaan, baik perusahaan *manufaktur* maupun perusahaan layanan jasa lainnya. Setiap perencanaan kegiatan yang pertama diperhatikan selera konsumen dan merek. Hal ini menjadi pertimbangan di dalam menentukan program kerja yang dipandang dapat menguntungkan pihak perusahaan.

Setelah itu, pimpinan dan komisaris perusahaan hingga karyawan, akan menjadi salah satu prioritas, dan begitu pula keterjangkauan harga yang dapat bersaing dengan kualitas barang produksi dan sejenisnya.

Perencanaan kegiatan ekonomi perusahaan yang menjadi fokus perhatian sebagai pemimpin antara lain dengan memperhatikan lokasi yang strategis dan mudah dijangkau oleh pihak konsumen, tidak terlalu jauh dari pasokan bahan mentah, untuk pengelolaan kegiatan perusahaan, serta dekat dengan konsumen sebagai pendukung. Maju-mundurnya perusahaan, sangat ditentukan oleh ucapan dan perilaku yang tidak melukai hati konsumen, serta bersikap terbuka dalam menghadapi permasalahan di dalam dan di luar perusahaan tersebut.

2. Pengorganisasian Kegiatan

Setelah perencanaan dilakukan secara matang, maka pimpinan perusahaan berusaha menetapkan visi-misi perusahaan, tujuan perusahaan dan indikator-indikator pendukung perusahaan yang diharapkan, agar mampu bersaing kualitas barang dan jasa pada waktu tertentu.

Dalam upaya mengorganisasikan kegiatan, pemilik perusahaan berusaha menentukan dan menunjuk pemimpin yang didukung pejabat tingkat bawah serta merekrut karyawan-karyawan yang benar-benar memiliki keprofesian dan *life skill* (kecakapan hidup), untuk memikirkan kemajuan dalam pengelolaan kegiatan perusahaan *manufaktur* dan pelayanan jasa barang sebagai upaya pemenuhan kebutuhan konsumen di seluruh Indonesia.

Kegiatan pengorganisasian kegiatan di dalam perusahaan, ditentukan oleh pemilik perusahaan tentang siapa yang pantas mendukung jabatan pimpinan dan komisaris sebagai penanggungjawab pemrosesan dalam berbagai kegiatan perusahaan *manufacrure* dan perusahaan pelayanan jasa untuk memenuhi kebutuhan konsumen sehari-hari.

Apabila pemimpin dan komisaris perusahaan yang terbilang jujur dan komitmen untuk memajukan perusahaan, maka perhatian utama dalam memperkerjakan karyawan dilakukan secara objektif dan terbuka, serta tenang dalam memecahkan masalah yang dilanda oleh perusahaan-perusahaan tersebut.

3. Pelaksanaan Kegiatan

Setelah dilakukan pengorganisasian kegiatan-kegiatan di dalam perusahaan, maka untuk memperlancar kegiatan ekonomi, yang mencakup kegiatan produksi dan kegiatan distribusi, serta kegiatan konsumsi dalam mendukung pertumbuhan dan perkembangan ekonomi nasional Indonesia.

Dalam menyelenggarakan pelaksanaan kegiatan pada perusahaan, maka yang menjadi bahan pertimbangan, adanya selera dan harga, tanpa mengurangi nilai rasa barang yang dikonsumsi untuk dapat memuaskan setiap konsumen, sehingga dapat meningkatkan pelayanan produksi dan pelayanan jasa dalam mendukung program kerja pada perusahaan-perusahaan yang memiliki daya saing global.

Pelaksanaan kegiatan-kegiatan dalam produksi barang dan jasa di dalam perusahaan, yang pertama diperhatikan adalah kejujuran dan kedisiplinan seluruh karyawan. Memperhatikan masalah-masalah yang akan dikembangkan untuk mewujudkan kegiatan perusahaan, agar tidak mengalami hambatan dalam memproduksi barang dan jasa layanan. Memperhatikan pelayanan prima dan jemput bola merupakan strategi untuk dapat memajukan kegiatan-kegiatan ekonomi di dalam perusahaan.

Oleh karena itu, jika ada masalah yang terjadi antara pemimpin dan karyawan, sebaiknya dapat diselesaikan dengan musyawarah, untuk menghindari konflik berkepanjangan serta memberikan pemahaman di antara kedua belah pihak, dalam menciptakan suasana kondusif di dalam dan di luar perusahaan itu sendiri.

4. Pengawasan Kegiatan

Setelah berlangsung pada pelaksanaan kegiatan-kegiatan pada perusahaan manufaktur dan perusahaan jasa layanan, biasanya dibutuhkan kegiatan pengawasan yang berfungsi sebagai alat kontrol di dalam menjalankan tugas dan fungsi perusahaan, untuk mendukung ekonomi nasional Indonesia.

Setiap pengawas yang diberikan tugas dan wewenang sebagai *controlling* terhadap pelaksanaan kegiatan perusahaan, termasuk penggunaan dana sebagai biaya produksi dan pengeluaran, dengan memperhatikan debit dan kredit, serta utang perusahaan yang belum dilunasi selama setahun. Kedudukan peran dan fungsi pengawas sebagai alat kontrol terhadap seluruh karyawan di dalam menjalankan tugas sesuai dengan tupoksi masing-masing.

Hasil pengawasan yang dilakukan secara ketat dan berkelanjutan, maka perhatian selanjutnya, pihak pimpinan perusahaan memberikan penyegaran kepada seluruh karyawan dan merespons dengan baik kinerja setiap karyawan. Pemimpin perusahaan tidak bertindak subjektif di dalam memberikan teguran dan hukuman kepada seluruh karyawan, tanpa ada yang merasa dicerai oleh ucapan dan perilaku organisasi di dalam perusahaan secara berkesinambungan.

Penutup

Implementasi fungsi-fungsi manajemen pada perusahaan, yang biasanya diperhatikan oleh pemimpin perusahaan, yakni masalah untung-rugi yang sewaktu-waktu akan dialami setiap perusahaan. Oleh karena itu, implementasi fungsi-fungsi manajemen pada perusahaan, sangat dibutuhkan di dalam menyukkseskan kegiatan-kegiatan perusahaan tertentu.

Kegiatan perencanaan dalam merancang program kerja, dibutuhkan sumber daya manusia yang jujur dan cerdas, serta terampil dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya alam secara optimal dan lestari. Oleh karena itu, perencanaan pembangunan perusahaan diperlukan analisis AMDAL (Analisis Mengenai Dampak Lingkungan), agar tidak terjadi pencemaran tanah, pencemaran air, dan pencemaran udara serta pencemaran suara (kebisingan).

Setelah itu, diperlukan pengorganisasian kegiatan, terutama siapa yang bertanggung jawab sebagai pemimpin perusahaan dan komisaris perusahaan, serta mampu menggerakkan seluruh karyawan yang menjadi bawahan, dengan memberikan penilaian kerja yang dinamakan kinerja, sesuai dengan keterampilan vokasional dan keterampilan keahlian tertentu.

Setelah pengorganisasian kegiatan pada perusahaan, dilanjutkan pelaksanaan kegiatan yang dapat mendukung perusahaan dengan mempertimbangan daya dukung perusahaan tentang untung-rugi serta risiko yang akan menimpa perusahaan, sehingga diperlukan pemimpin yang memiliki komitmen dan konsisten serta tanggap terhadap persoalan, selama proses kegiatan produksi untuk menghasilkan barang dan jasa sesuai dengan kebutuhan-kebutuhan konsumen. Oleh karena itu, peran penting pemimpin dan komisaris perusahaan sangat diperlukan oleh pemilik perusahaan, agar tetap sehat dalam persaingan perusahaan negara, perusahaan swasta, perusahaan swasta asing, dan perusahaan lainnya.

Terakhir, dilakukan pihak perusahaan yakni kegiatan pengawasan yang bertugas dapat mengontrol pimpinan perusahaan, komisaris perusahaan dan seluruh karyawan yang dilakukan secara terbuka, tanpa ada maksud mencari kekurangan dan kelebihan individu karyawan di perusahaan ini. Akan tetapi, kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh perusahaan, sebagai wujud penyegaran dalam memberikan semangat kerja dalam membangun kemitraan sebagai bagian yang tak terpisahkan dari perusahaan, sehingga diharapkan semakin sehat dan

unggul serta andal dalam persaingan antarperusahaan satu dengan perusahaan lainnya, di negara kita yang tercinta ini. Demikianlah uraian tentang implementasi fungsi-fungsi manajemen pada perusahaan semoga ada berkah-Nya. Aamiin.

Daftar Pustaka

- Aqib, Zainal. (2002). Profesionalisme Guru Dalam Pembelajaran. Surabaya: Insan Cendekia.
- Elfrindri, dkk. (2010). Soft Skills Untuk Pendidik. Jakarta: Badoase Media.
- Elfrindri, dkk. (2011). Pendidikan Karakter Kerangka, Metode dan Aplikasi Untuk Pendidik dan Profesional. Jakarta: Badoase Media.
- <https://www.google.com/search?q=sistem+manajemen&oq, diakses 30 Oktober 2023 pukul 21.15 wita>
- <https://usd.ac.id/ biro/personalia/daftar.php?id=fasilitas&noid, diakses 30 Oktober 2023 pukul 21.20 wita>
- <https://tirto.id/apa-saja-sumber-daya-yang-harus-dimiliki-oleh-perusahaan-gxjN, diakses 30 Oktober 2023 pukul 21.55 wita..>
- <https://proceeding.unnes.ac.id/index.php/snh/article/view/, 30 Oktober 2023 pukul 22.36 wita.>
- Mulyasa, E. (2009). Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Rivai, Vietzal dan Sylviana, Murni. (2010). Education Management, Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Sudirman, A.M. (2011). Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Saroni, Mohammad. (2011). Personal Branding Guru, Jogjakarta: Ar-Ruz Media.
- Tirtarahardja, Umar dan S.L La Silo. (2005). Pengantar Pendidikan. Jakarta: Rineka Cipta.

Profil Penulis

Drs. Dg. Mapata, M.M.



Penulis lahir di Bira, 31 Desember 1966, yang memiliki keahlian Ilmu Pengetahuan Sosial khususnya Sejarah. Lulus SDN 165 Bira 1979, SMPN Bontobahari 1982, SMAN 8 Makassar 1985. Lulus sarjana pendidikan Sejarah UNM, 30 Desember 1989. Pada 2010, mengikuti program pascasarjana Universitas Indonesia Timur dengan konsentrasi manajemen pendidikan yang diperoleh Juli 2012 setelah berhasil mempertahankan Tesis berjudul “Analisis Penrapan Fungsi Manajemen Pada Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 8 Gantarang Kabupaten Bulukumba” dengan IPK 3.83 predikat Cumlaude. Nasib menjadi PNS guru terwujud, 1 Februari 1998 memperoleh SK guru. Sejak 21 Oktober 2008 guru IPS SMP Negeri 9 Bulukumba Sulawesi Selatan. Kini menduduki jabatan fungsional Pembina Utama Muda, golongan ruang IV/c. Peraih Adi Acarya Award GMB Indonesia PT.Nyalanesia dengan berturut-turut 2019 hingga 2022. Juga menjadi narasumber pada kegiatan seminar sejarah dan kebudayaan Daerah Kabupaten Bulukumba sejak 2008 sampai sekarang. HP/WA 081355589819.

E-mail Penulis: drsdgmapata@gmail.com

PENDEKATAN HUBUNGAN MANUSIA

Azmieti Kurnia Sinta, S.E., MMTr.
Institut Transportasi & Logistik (ITL) Trisakti

Pendahuluan

Di dalam suatu organisasi, interaksi antara satu sama lain pasti akan terjadi mengingat para pekerja suatu organisasi adalah manusia. Meskipun di beberapa bagian, memungkinkan untuk dilakukan otomasi dengan menggunakan kecerdasan buatan atau *artificial intelligence*. Namun, belum dapat menggantikan peran manusia secara keseluruhan. Dengan demikian, karena pekerja atau pegawai merupakan seorang manusia yang hakikatnya adalah makhluk sosial, maka interaksi dan hubungan antarmanusia menjadi sesuatu yang penting di dalam suatu organisasi.

Hubungan manusia merupakan salah satu faktor penting di dalam pendekatan manajemen dan organisasi. Perkembangan teori pendekatan hubungan manusia yang juga dikenal dengan teori neoklasik, muncul dengan memasukan atau mempertimbangkan peran psikologi dan sosiologi untuk memahami perilaku individu dan kelompok di dalam organisasi. Teori yang telah ada sebelum munculnya teori pendekatan hubungan manusia dikenal dengan teori klasik, yang berfokus pada isi pekerjaan dan pengelolaan sumber daya fisik (*Human Relations Approach*, n.d.).

Teori Hubungan Manusia membahas tentang interaksi dan hubungan antara individu dalam suatu kelompok atau organisasi. Ini mencakup studi tentang bagaimana manusia saling berinteraksi, berkomunikasi, bekerja sama, dan memengaruhi satu sama lain di lingkungan kerja atau sosial. Teori ini juga menganalisis faktor-faktor psikologis, sosial, dan budaya yang memengaruhi hubungan manusia. Hal tersebut merupakan kontribusi yang sangat penting untuk perkembangan manajemen pemikiran, yang terletak pada penemuan dan maknanya.

Kerja sama tim secara umum merupakan dua faktor penting dalam mencapai tujuan bersama. Kerja sama tim memungkinkan anggota tim untuk saling bekerja sama dan memanfaatkan kekuatan masing-masing, sementara kerja sama secara umum memungkinkan individu-individu untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama. Kombinasi dari kedua faktor ini, dapat meningkatkan kinerja dan hasil akhir dari suatu proyek atau tujuan yang ingin dicapai.

Teori relasional atau hubungan antarmanusia tidak hanya mengakibatkan perubahan secara internal namun juga organisasi. Analisis organisasi memiliki implikasi yang signifikan dan merupakannya sebagai sebuah hal yang penting. Praktik interoperabilitas terkontrol dan terstruktur, semangat kerja karyawan tercermin dalam hasil praktik pengawasan atau pengendalian akan meningkatkan semangat dan produktivitas di tempat kerja apabila hubungan dan komunikasi yang terbangun antarmanusia berjalan mulus dan lancar. Asumsi ini memperlihatkan seberapa kuatnya hubungan sosial di dalamnya dan aspek interpersonal menjadi sangat penting di dalam suatu organisasi.

Organisasi dapat memberikan panduan dan arahan kepada para manajernya tentang berbagai hal, bilamana hubungan dan komunikasi yang terjalin berjalan baik (Omodan et al., 2020). Teori hubungan manusia menekankan pentingnya kelompok sosial dan hubungan sosial dalam lingkungan organisasi. Elton Mayo adalah eksponen utama teori hubungan manusia, yang menyadari bahwa elemen informal seperti nilai,

moralitas, hubungan interpersonal, motivasi, perilaku, dan aspek psikologis merupakan faktor yang sangat signifikan untuk meningkatkan produksi dan keberlanjutan organisasi (Mohanty & Dey, 2023).

Mengapa pendekatan hubungan manusia menjadi topik yang penting untuk dipelajari dan diulas? Hal ini karena hubungan manusia merupakan kebutuhan manusia yang berada di tingkatan ketiga, serta seluruh tingkatan kebutuhan manusia berhubungan erat dengan manusia lainnya. Abraham Maslow yang mencetuskan ide Teori Kebutuhan Maslow, disampaikan bahwa sebagai manusia kita memiliki kebutuhan yang dibagi berdasarkan hierarki atau tingkatan kebutuhan manusia. Kebutuhan dimaksud adalah sebagai berikut.

1. Hierarki atau tingkatan pertama adalah kebutuhan dasar/fisiologi manusia. Pada tingkatan ini, manusia membutuhkan pemenuhan atas kebutuhan tubuh setiap individu baik kebutuhan biologis maupun fisik untuk dapat bertahan hidup dan melangkah ke tingkat kebutuhan selanjutnya. Salah satu kebutuhan dasar adalah kebutuhan pangan.
2. Hierarki kedua adalah kebutuhan akan rasa aman dan selamat, baik rasa aman dan selamat secara fisik maupun emosional yang berorientasi pada tempat/ruang dan waktu tertentu. Semakin luas lingkup tempat/ruang dan waktu yang memberikan kebutuhan rasa aman dan selamat, maka semakin tinggi pemenuhan kebutuhan ini, sehingga manusia akan mampu melewati hierarki kedua untuk naik tingkatan menuju pemenuhan hierarki kebutuhan selanjutnya.
3. Hierarki ketiga adalah kebutuhan sosial, yang meliputi hubungan manusia terkait rasa cinta, kasih sayang dan kepemilikan.
4. Hierarki keempat adalah kebutuhan mendapatkan penghargaan, yang berupa mendapatkan penghargaan, penghormatan dan kepercayaan dari orang lain serta tingkatan di mana stabilisasi diri telah terbentuk kuat, termasuk mampu menghargai diri sendiri.

5. Hierarki selanjutnya adalah hirarki puncak yaitu kebutuhan aktualisasi diri. Aktualisasi diri dapat diartikan sebagai perwujudan harapan serta keinginan seorang individu terhadap dirinya sendiri, dan mampu membuat keputusan diri terkait cara mewujudkannya.



Gambar 4.1 Teori Kebutuhan Maslow
Sumber: www.tehtyastar.com, 2018

Pengertian Hubungan Manusia

Hubungan manusia bukan hanya komunikasi dua arah yang terjadi antarmanusia, melainkan komunikasi tersebut, mengandung unsur-unsur kejiwaan yang teramat mendalam. Sebagaimana disampaikan Onong Uchjana Effendy dalam bukunya Ilmu, Teori dan Filsafat Komunikasi (2003) yang dikutip suatu jurnal (Fitria et al., 2013) bahwa hubungan manusia sebagai suatu komunikasi karena berorientasi pada perilaku, yang mengandung kegiatan untuk mengubah sikap, pendapat atau perilaku seseorang.

Masih dalam kutipan jurnal yang sama, disampaikan bahwa ditinjau dari kepemimpinannya, yang bertanggung jawab dalam suatu kelompok merupakan interaksi orang-orang menuju situasi kerja yang memotivasi untuk bekerja sama secara produktif, sehingga dicapai kepuasan ekonomi, psikologis dan sosial.

Dalam kutipan jurnal yang berbeda (Rosalina & Apiska, 2018), disampaikan bahwa menurut Hasibuan (2009, p.137) hubungan kemanusiaan yang harmonis, tercipta atas kesadaran dan kesediaan melebur keinginan individu demi terpadunya keinginan bersama. Disampaikan pula bahwa menurut Effendy (2009, p.50) hubungan manusia atau *human relation* merupakan komunikasi *persuasive* yang dilakukan oleh seseorang kepada orang lain secara tatap muka dalam situasi kerja dan dalam organisasi dengan tujuan untuk meningkatkan semangat dalam bekerja dan bekerja sama agar dapat mencapai hasil yang memuaskan, sedangkan Davis (2009) berpendapat, yang dikutip dalam jurnal yang sama (Rosalina & Apiska, 2018), hubungan manusia (*human relation*) adalah interaksi antara seseorang dengan orang lain baik dalam situasi kerja atau dalam organisasi kekerjaan.

Dalam rangka mencapai tujuan perusahaan, hubungan interpersonal yang baik menjadi faktor yang sangat penting. Hal ini dapat dicapai dengan menerapkan prinsip-prinsip interpersonal yang baik. Tujuan akhirnya adalah untuk menginspirasi, memberi semangat dan meningkatkan produktivitas dalam kerja sama yang bahagia dan memuaskan, baik secara finansial, psikologis, dan sosial.

Hubungan manusia dapat juga diasosiasikan sebagai interaksi sosial, di mana terjadi hubungan timbal balik yang dinamis dan saling memengaruhi yang terjadi di antara individu atau kelompok individu dalam masyarakat (Umanailo, 2014). Pola interaksi sosial dapat berupa hubungan timbal balik antara satu individu dengan individu lainnya yang ditandai dengan adanya percakapan antara dua orang manusia, atau antara individu dengan kelompok seperti halnya yang dilakukan oleh seorang guru saat mengajar di dalam suatu kelas, atau pun antara kelompok dengan kelompok lainnya, misalnya pertandingan olah raga antarregu/kelompok. Interaksi sosial akan dapat berlangsung apabila terpenuhi syarat-syarat sebagai berikut:

1. kontak sosial, yaitu peristiwa terjadinya hubungan, sambungan atau sentuhan sosial (dapat disertai sentuhan jasmaniah maupun tidak) antara dua orang atau lebih; dan
2. komunikasi, yaitu proses penyampaian pesan atau informasi dari satu pihak (komunikator) ke pihak lain (komunikan) dengan menggunakan simbol-simbol. Simbol dapat berupa kata-kata, suara, gerak isyarat, benda, dan sebagainya.

Konsep Pendekatan Hubungan Manusia

Harold Koontz adalah cendekiawan pertama yang mengklasifikasikan berbagai pendekatan dalam aliran teori manajemen sebagai berikut (Jain & Jain, 2017).

1. Aliran Klasik (The Classical School)
2. Aliran Hubungan Manusia (The Human Relations School)
3. Aliran Teori Keputusan (The Decision Theory School)
4. Aliran Ilmu Manajemen (The Management Science School)
5. Aliran Teori Sistem (The Systems Theory School)
6. Aliran Teori Penanggulangan Cadangan (The Contingency Theory School)

Elton Mayo dikenal sebagai bapak Aliran Teori Hubungan Manusia. Pendekatan konsep hubungan antarmanusia dimulai pada tahun 1920-an, ketika George Elton Mayo memperkenalkan pentingnya unsur informal dalam meningkatkan produksi dan keberlanjutan organisasi, salah satunya adalah hubungan interpersonal. Lahir di Australia, Elton Mayo belajar logika dan filsafat di St. Louis. Perguruan Tinggi Peterand di Adelaide. Ia memimpin kelompok penelitian di Universitas Harvard yang mempelajari masalah manusia dan melakukan serangkaian eksperimen di pabrik Hawthorne milik Western Electrical Company di Chicago, sehingga hasil penelitian atau eksperimennya dikenal dengan nama Eksperimen Hawthorne.

Unsur yang diteliti berkaitan dengan kelompok informal, hubungan informal, model komunikasi, model manajemen informal, dan lain-lain. Penelitian dilakukan pada tahun 1927-1932. Eksperimen Hawthorne menunjukkan bahwa produktivitas pekerja tidak hanya bergantung pada kondisi kerja fisik dan upah finansial yang dibayarkan kepada mereka. Produktivitas karyawan sangat bergantung pada kepuasan karyawan terhadap situasi kerjanya. Gagasan Mayo adalah bahwa faktor logis jauh lebih penting daripada faktor emosional dalam menentukan produktivitas.

Selain itu, di antara faktor manusia yang memengaruhi perilaku karyawan, faktor yang dihasilkan dari partisipasi karyawan dalam kelompok sosial adalah faktor yang paling kuat. Dengan demikian, Mayo sampai pada kesimpulan bahwa, selain memenuhi persyaratan obyektif produksi, organisasi kerja juga harus memenuhi persyaratan subjektif karyawan untuk kepuasan sosial di tempat kerjanya.

Eksperimen Hawthorne terdiri dari empat bagian yaitu (Baraily, n.d.; Hossni, n.d.; *Human Relations Approach*, n.d.):

1. eksperimen penerangan, menghasilkan kesimpulan bahwa tidak ada hubungan yang konsisten antara *output* pekerja dan penerangan di pabrik, sehingga dipastikan ada faktor lain yang memengaruhi produktivitas;
2. eksperimen ruang uji perakitan penyampaian/relai, menghasilkan kesimpulan bahwa faktor sosio-psikologis seperti perasaan menjadi sesuatu yang penting, pengakuan, perhatian, partisipasi, kelompok kerja yang kohesif, dan pengawasan nondirektif memegang kunci produktivitas yang lebih tinggi;
3. program wawancara, menghasilkan kesimpulan bahwa faktor sosial di tempat kerja atau di lingkungan kerja secara keseluruhan merupakan faktor yang sangat penting dalam kepuasan karyawan; dan

4. eksperimen ruang uji tepi pengkabelan, menghasilkan kesimpulan bahwa setiap individu membatasi *outputnya*, kelompok kerja tersebut memiliki standar kinerja yang tidak resmi yang mereka akui bersama, *output* individu tetap (konstan) dalam periode waktu tertentu dan kelompok informal memainkan peran penting atas pekerjaan/operasional suatu organisasi.

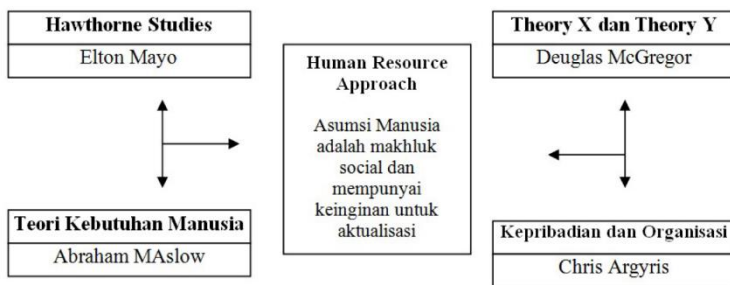
Terhadap hasil penelitian atau eksperimen Hawthorne tersebut, beberapa hal yang menjadi sumbangsih dari hasil eksperimen adalah hal-hal sebagai berikut (*Human Relations Approach*, n.d.).

1. Organisasi bisnis pada dasarnya adalah suatu sistem sosial. Bukan sekedar sistem tekno-ekonomi.
2. Karyawan dapat dimotivasi oleh keinginan psikologis dan sosial karena perilakunya juga dipengaruhi oleh perasaan, emosi dan sikap. Jadi, insentif ekonomi bukanlah satu-satunya cara untuk memotivasi karyawan.
3. Manajemen harus belajar mengembangkan sikap kooperatif dan tidak hanya mengandalkan perintah.
4. Partisipasi menjadi instrumen penting dalam gerakan hubungan kemanusiaan. Untuk mencapai partisipasi, jaringan komunikasi dua arah yang efektif merupakan hal yang sangat penting.
5. Produktivitas dikaitkan dengan kepuasan karyawan di organisasi bisnis mana pun. Oleh karena itu manajemen harus lebih menaruh perhatian pada kepuasan karyawan.
6. Psikologi kelompok memainkan peran penting dalam organisasi bisnis mana pun. Oleh karena itu, kita harus lebih mengandalkan upaya kelompok informal.
7. Teori neoklasik menekankan bahwa manusia adalah mesin yang hidup dan ia jauh lebih penting daripada mesin yang tidak bernyawa. Oleh karena itu, kunci produktivitas yang lebih tinggi terletak pada semangat kerja karyawan. Semangat kerja yang tinggi menghasilkan *output* yang lebih tinggi.

Salah satu faktor kunci di dalam hubungan manusia sebagaimana telah diulas di atas adalah komunikasi. Sebuah jurnal (Omodan et al., 2020) juga menghasilkan kesimpulan yang sama, yaitu komunikasi adalah salah satu bagian penting dari Teori Manajemen Hubungan Manusia atau *Human Relation Theory of Management* (HRTM).

Sebagaimana dijelaskan di dalam Hierarki Kebutuhan Maslow, bahwa kebutuhan manusia yang paling tinggi tingkatannya adalah kebutuhan akan aktualisasi diri. Dengan pendekatan tersebut, termasuk sejak hierarki kebutuhan level ketiga, di mana manusia memiliki kebutuhan sosial berupa rasa cinta, kasih sayang serta kepemilikan terhadap suatu hubungan sosial seperti berpasangan, berkeluarga dan lainnya, maka pendekatan hubungan manusia dapat digambarkan sebagaimana penjelasan pada gambar berikut.

Konsep pendekatan hubungan manusia dapat digambarkan sebagai berikut (Priyono, 2007).



Gambar 4.2 Konsep Pendekatan Hubungan Manusia (Priyono, 2007)

Aspek Penting Gerakan Hubungan Manusia (*Human Relation Movement*)

Elton Mayo menekankan beberapa aspek penting dari Gerakan hubungan manusia (*human relation movement*) sebagai berikut (Jain & Jain, 2017).

1. Pendekatan Hubungan Manusia

Elton Mayo pantas disebut sebagai Bapak Gerakan Hubungan Manusia, karena memiliki ide-ide yang menjadi tonggak sejarah dan titik balik dalam pendekatan manajemen hubungan antarmanusia. Di dalam pendekatan hubungan manusia, terkonfirmasi tentang pentingnya manusia di dalam manajemen, di mana manusia bertindak sebagai masukan atau *input* yang kompleks dan berpengaruh ke dalam kinerja organisasi. Kebutuhan sosial dan psikologis manusia tidak dapat diabaikan, jika manajemen ingin meningkatkan produktivitas.

2. Penghargaan Nonekonomi

Para ahli teori sebelumnya, di mana Taylor merupakan pendukung utama dari teori yang meyakini bahwa pekerja akan bekerja lebih banyak jika mereka ditawarkan lebih banyak insentif moneter. Hal ini disanggah oleh Elton Mayo yang mengatakan bahwa teknik insentif ekonomi kurang memadai dan tidak realistis. Elton Mayo mampu menunjukkan bahwa sifat/rasa kemanusiaan dan perlakuan penuh hormat, rasa turut berpartisipasi dan memiliki, pengakuan, moral, kebanggaan manusia dan interaksi sosial terkadang lebih penting daripada imbalan uang semata.

3. Manusia Sosial

Elton Mayo mengembangkan konsep manusia sosial yang bertentangan dengan konsep klasik, yaitu konsep manusia rasional, menurutnya bahwa manusia adalah pusat dari segala aktivitas produktif dan satu-satunya faktor produksi yang aktif. Manusia pada dasarnya termotivasi oleh kebutuhan sosial dan memperoleh rasa identitasnya melalui hubungan dengan orang lain. Manusia lebih responsif terhadap kekuatan sosial kelompok informal daripada manajerial insentif dan kontrol. Elton Mayo menghubungkan produktivitas dengan fenomena sosial.

4. Organisasi sebagai Sistem Sosial

Elton Mayo menyimpulkan bahwa tempat kerja adalah suatu sistem sosial, yakni sistem di mana para pekerja lebih dipengaruhi oleh tuntutan sosial di tempat kerja dibandingkan dengan lingkungan kerja fisik mereka. Elton Mayo berpendapat bahwa hubungan informal dalam organisasi lebih efektif dibandingkan dengan hubungan formal.

Selanjutnya, sejumlah pemikir manajemen seperti Douglas McGregor, Abraham Maslow, Kurt Lewin, Chester Barnard, Rensis Likert, Chris Argyris dan Warren Bennis dari latar belakang ilmu perilaku yang lebih formal mengembangkan pendekatan yang kemudian dikenal sebagai pendekatan ilmu perilaku.

Perilaku Pemimpin dalam Kaitannya dengan Hubungan Manusia

Secara umum, perilaku pemimpin terbagi menjadi dua, yaitu pemimpin yang berorientasi pada tugas yang menetapkan sasaran, merencanakan dan mencapai sasaran, sedangkan yang satunya adalah pemimpin yang berorientasi pada orang atau hubungan, yang memotivasi dan membina hubungan antarmanusia. Perilaku pemimpin yang kedua, yaitu pemimpin yang berorientasi pada orang, adalah sebagai berikut (Sarinah & Mardalena, 2017):

1. menunjukkan perhatian atas terpeliharanya keharmonisan dalam organisasi dan menghilangkan ketegangan, jika timbul;
2. menunjukkan perhatian pada orang sebagai manusia dan bukan sebagai alat produksi saja;
3. menunjukkan pengertian dan rasa hormat pada kebutuhan-kebutuhan, tujuan-tujuan dan keinginan-keinginan, perasaan dan ide-ide karyawan;
4. mendirikan komunikasi timbal balik dengan staf;

5. menerapkan prinsip penekanan ulang untuk meningkatkan prestasi karyawan;
6. mendelegasikan kekuasaan dan tanggung jawab, serta mendorong inisiatif; dan
7. menciptakan suatu suasana kerja sama dan gugus kerja dalam organisasi.

Suatu jurnal (Muis et al., 2018) meneliti dan mengkonfirmasi adanya hubungan perilaku kepemimpinan yang berorientasi orang/hubungan dan berorientasi tugas dengan efektifitas perubahan organisasi. Jurnal ini menyebutkan bahwa kepemimpinan dinilai sangat penting karena pemimpin mempunyai kemampuan untuk mengubah arah kegiatan organisasi, baik ke arah positif maupun sebaliknya. Mereka memiliki kemampuan untuk memengaruhi keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

Kepemimpinan berorientasi hubungan berfokus pada membangun hubungan berkualitas tinggi dengan para pengikut, sedangkan kepemimpinan berorientasi tugas berfokus pada penyelesaian tugas yang dilakukan oleh para pengikut. Tentu, jurnal ini perlu dikonfirmasi dengan hasil penelitian serupa dan dibandingkan antarhasil. Namun, setidaknya perilaku pemimpin menjadi faktor yang perlu diperhitungkan dalam keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Dengan pentingnya perilaku seorang pemimpin atau *leader/manager* di suatu organisasi, maka pemimpin atau manajer itu memegang perananan hubungan manusia dalam suatu organisasi. Peranan hubungan manusia (*interpersonal roles*) dalam manajemen memang sangat penting, paling tidak terbagi menjadi tiga (Hanafi, n.d.).

1. Peranan Figur Bapak (*Figurehead*)

Peranan figur bapak lebih merupakan peranan manajer sebagai simbol “pimpinan” perusahaan. Peranan tersebut lebih bersifat seremonial. Sebagai contoh, manajer menghadiri dan membuka secara

resmi (dengan menggunting pita) pembukaan pabrik baru, menyambut tamu organisasi, dan menghadiri resepsi pernikahan anak buahnya. Manajer menjadi simbol dan personifikasi organisasi yang dipimpinnya. Kadang-kadang manajer dianggap bertanggung jawab terhadap kejadian yang menimpa organisasinya meskipun kejadian tersebut di luar kendalinya.

2. Peranan Pimpinan (*Leader*)

Manajer diharapkan menjadi pemimpin bagi anak buahnya. Manajer melakukan penarikan (*recruitment*) karyawan, memberikan pelatihan (*training*), dan memotivasi karyawan untuk bekerja mencapai tujuan organisasi. Sampai tahap tertentu, sukses tidaknya bawahan merupakan cerminan kemampuan manajer sebagai pimpinan.

3. Peranan Penghubung (*Liaison*)

Manajer juga sering memainkan peranan penghubung, baik dengan pihak di dalam organisasi maupun dengan pihak di luar organisasi. Jika ada peraturan yang kurang menguntungkan organisasi, manajer dapat melakukan pendekatan terhadap pihak-pihak yang berkaitan untuk meminimalkan efek peraturan yang kurang menguntungkan tersebut. Kadang-kadang manajer menjadi penghubung organisasi dengan pesaingnya. Karena itu, sering terjadi aliansi antara dua perusahaan yang sebelumnya saling berkompetisi.

Daftar Pustaka

- Baraily, S. (n.d.). Human Relations Theory (Elton Mayo).
<https://www.toolshero.com/management/human-relations-theory/>
- Fitria, R., Adalah Dosen, P., Dakwah, J., & Bengkulu, I. (2013). HUMAN RELATION DALAM MENCIPTAKAN KEBERHASILAN KINERJA YANG EFISIEN. *Syi'ar*, 13(2).
- Hanafi, M. (n.d.). Konsep Dasar dan Perkembangan Teori Manajemen. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Hossni, M. (n.d.). Human Relations Theory of Management.
<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.12893.56804>
- Jain, A. V, & Jain, K. S. (2017). Principles of Management. www.himpub.com
- Mohanty, P., & Dey, S. (2023). Difference Between Classical & Human Relations Theory of Public Administration with Reference to The Impact of Foundational Political Theories. *International Journal for Multidisciplinary Research*, 5(2). www.ijfmr.com
- Muis, E., Kojo, C., & Sendow, G. (2018). PENGARUH PERILAKU KEPEMIMPINAN BERORIENTASI HUBUNGAN, TUGAS, KERJA TERHADAP EFEKTIFITAS PERUBAHAN ORGANISASI DI PT. PLN (PERSERO) CABANG MANADO. *Pengaruh Perilaku..... 2138 Jurnal EMBA*, 6(4), 2138–2147.
- Omodan, B. I., Tsotetsi, C. T., & Dube, B. (2020). Analysis of human relations theory of management: A quest to re-enact people's management towards peace in university system. *SA Journal of Human Resource Management*, 1683–7584.
<https://doi.org/10.4102/sajhrm>
- Priyono. (2007). Pengantar Manajemen. Sidoarjo: Zifatama.

- Rosalina, D., & Apiska, D. (2018). DAMPAK KUALITAS HUBUNGAN ANTARMANUSIA (HUMAN RELATION) TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA ORGANISASI. NIAGAWAN, 7(2).
- Sarinah, & Mardalena. (2017). Pengantar manajemen. Yogyakarta: Deepublish.
- Umanailo, M. C. B. (2014). Hubungan AntarManusia. DOI:10.31235/osf.io/nm9ys

Profil Penulis



Azmieti Kurnia Sinta, S.E., MMTr.

Penulis merupakan seorang praktisi yang berkecimpung di bidang jasa kebandarudaraan sejak bergabung menjadi pegawai perusahaan di PT Angkasa Pura I pada tahun 2006. Menyelesaikan studi S-1 di tahun 2004 jurusan Manajemen Transportasi Udara di Sekolah Tinggi Manajemen Transportasi (STMT) Trisaksi, saat ini berubah nama menjadi Institut Transportasi & Logistik (ITL) Trisakti. Penulis lalu melanjutkan studi S-2 yang selesai di tahun 2007. Penulis saat ini sedang menyelesaikan Pendidikan Doktor/S3 di ITL Trisakti Jakarta, sekaligus juga menempuh studi S-3/PhD in applied economics di Antwerp University Belgia. Penulis memiliki kompetensi di bidang Airport Operation, Airport Services, Airport Security, Internal Audit, Risk Management dan bidang Pendidikan (educational services) yang dibuktikan melalui course certificates AP.I Airport Operation & Leadership tahun 2019 dan Customer Service tahun 2013 dari Incheon Airport Aviation Academy (IAAA) Korea Selatan, course certificate of Aviation Security Advanced Management tahun 2009 dari AETOS Singapura, Qualified Internal Audit (QIA) dari Dewan Sertifikasi Profesi Internal Auditor Indonesia tahun 2005, Certified Risk Professional (CRP) dan certified coach/trainer dari BNSP (Badan Nasional Sertifikasi Profesi) yang masih berlaku hingga tahun 2024. Penulis pernah mengemban amanah sebagai Head of Internal Audit & Risk Management yang kemudian replacement menjadi Vice President Internal Audit selama 4 (empat) tahun di PT Angkasa Pura Properti sebagai penugasan AP.I ke anak perusahaan (subsidiary company). Saat ini penulis diamanahi perusahaan menjadi Corporate Risk Management Senior Manager PT Angkasa Pura I di Kantor Pusat Jakarta.

E-mail Penulis: azmieti.sinta@gmail.com

TEORI KONTIGENSI DALAM ORGANISASI

Tri Melda Mei Liana, S.E., M.Si.
Universitas HKBP NOMMENSEN

Pendahuluan

Teori kontigensi dalam organisasi merupakan suatu pendekatan manajemen yang menekankan bahwa tidak ada satu pendekatan atau struktur organisasi tunggal yang cocok untuk semua situasi atau tugas. Dalam teori ini dijelaskan bahwa keberhasilan suatu organisasi, bergantung pada berbagai faktor struktural dan kontekstual. Selain itu, pendekatan yang efektif berbeda-beda tergantung pada keadaan.

Mengacu pada teori kontingensi bahwa manajer harus memeriksa situasi dan kondisi organisasi mereka dengan cermat, sebelum memilih atau mengubah strategi dan praktik manajemen yang paling sesuai dengan faktor-faktor kontingensi. Pendekatan ini menunjukkan bahwa tidak ada aturan tunggal yang dapat diterapkan oleh semua organisasi, dan bahwa manajer harus fleksibel dan dapat menyesuaikan praktik manajemen mereka sesuai dengan keadaan.

Pendekatan kontigensi berpendapat bahwa teori universal tidak dapat diterapkan pada setiap organisasi, karena setiap organisasi berbeda dan metode yang berhasil di satu tempat belum tentu berhasil di tempat lain. Kontigensi menunjukkan bahwa satu hal bergantung pada hal lain, dan cara manajer menangani situasi tertentu ditentukan oleh kontigensi utama.

Apakah manajer dapat menggunakan strategi yang sama untuk berbagai situasi? Tidak ada satu aturan manajemen yang berlaku untuk semua situasi; pendekatan manajer berbeda untuk setiap situasi. Manajer harus menggunakan banyak cara dan Teknik, karena situasi yang berbeda dan cepat berubah. Sangatlah tidak mungkin jika manajer dapat merumuskan seperangkat aturan manajemen yang berlaku untuk semua situasi, bergantung pada bagaimana situasi yang dihadapi.

Dalam pendekatan situasional, setiap organisasi adalah unik dan menghadapi situasi yang berbeda (kontingensi), dan membutuhkan pendekatan yang berbeda untuk mengelolanya. Ada banyak variabel situasional yang dapat memengaruhi manajer dalam melakukan tugas pengelolaan.

Ukuran Organisasi

Ukuran organisasi adalah salah satu faktor penting dalam teori kontingensi organisasi. Berbagai aspek manajemen organisasi dipengaruhi oleh ukuran organisasi. Masalah koordinasi menjadi lebih kompleks, karena organisasi semakin besar. Sebagai contoh, struktur organisasi yang cocok untuk perusahaan dengan 50.000 karyawan kemungkinan besar tidak efisien untuk perusahaan dengan hanya 50 karyawan. Dalam teori kontingensi, berikut penjelasan tentang ukuran organisasi.

1. Hasil dari Ukuran Organisasi

Banyak aspek manajemen dipengaruhi oleh ukuran organisasi. Ini termasuk struktur organisasi, proses pengambilan keputusan, komunikasi, pembagian kerja, dan budaya perusahaan. Organisasi yang lebih besar biasanya memiliki lebih banyak departemen atau divisi untuk mengelola berbagai fungsi dan lebih banyak tingkatan dalam hierarki manajemen.

2. Pembagian Kerja

Sejauh mana pembagian kerja terjadi, dapat dipengaruhi oleh ukuran perusahaan. Untuk mengkoordinasikan pekerjaan yang kompleks, organisasi yang lebih besar mungkin memerlukan pembagian kerja yang lebih rinci dan spesifik. Sebaliknya, pembagian kerja mungkin lebih ringan di perusahaan yang lebih kecil.

3. Definisi

Ukuran organisasi memengaruhi tingkat formalitas atau standar operasional saat ini. Organisasi yang lebih besar mungkin memiliki prosedur dan aturan yang lebih terorganisir dan tercatat, sementara organisasi yang lebih kecil mungkin lebih fleksibel.

4. Informasi

Komunikasi biasanya menjadi lebih kompleks dalam organisasi yang lebih besar. Untuk mendapatkan informasi, lebih banyak tingkatan manajemen harus dilewati dan mungkin diperlukan sistem komunikasi yang lebih formal. Komunikasi biasanya lebih langsung di organisasi yang lebih kecil.

5. Skala Bisnis

Ukuran organisasi dapat memengaruhi skala ekonomi. Organisasi yang lebih besar dapat mengurangi biaya unit dan menggunakan sumber daya dengan lebih efisien. Sebaliknya, organisasi dengan ukuran yang lebih kecil mungkin tidak memiliki kemampuan untuk mencapai skala keuangan yang sama.

Jika mereka menggunakan teori kontingensi, manajer harus mempertimbangkan ukuran organisasi sebagai komponen penting dalam membuat keputusan. Mereka harus menyesuaikan struktur, proses, dan praktik manajemen mereka untuk sesuai dengan ukuran dan kebutuhan unik organisasi. Dengan memahami bagaimana ukuran organisasi memengaruhi berbagai aspek manajemen, manajer dapat membuat keputusan yang lebih sesuai dengan keadaan unik organisasi mereka dan lingkungan eksternal yang memengaruhi mereka.

Kepemimpinan

Robbins (2006) mengemukakan bahwa Teori Kontingensi merupakan pendekatan kepemimpinan yang mendorong pemimpin memahami perilakunya sendiri. Teori ini mengatakan bahwa keefektifan sebuah kepemimpinan adalah fungsi dari berbagai aspek situasi kepemimpinan.

Berdasarkan teori kontingensi, pemimpin harus menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka dengan situasi saat ini. Misalnya, gaya kepemimpinan otoriter mungkin lebih efektif dalam situasi yang membutuhkan keputusan cepat, sementara gaya kepemimpinan demokratis mungkin lebih cocok dalam situasi yang memerlukan partisipasi anggota tim. Dalam teori kontingensi, kepemimpinan dianggap harus disesuaikan dengan kondisi tertentu, serta dengan karakteristik unik dari tugas dan lingkungan organisasi. Tidak ada satu gaya kepemimpinan yang cocok untuk setiap situasi. Dalam teori kontingensi, kepemimpinan berfungsi sebagai berikut.

1. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dan Keadaan

Dalam teori kontingensi, keberhasilan seorang pemimpin bergantung pada seberapa cocok gaya kepemimpinan mereka dengan keadaan atau kondisi situasional tertentu. Sebagai contoh, dalam model Fiedler, tiga dimensi situasional utama diidentifikasi: hubungan pemimpin-bawahan, struktur tugas, dan kekuatan posisi.

2. Model Fiedler

Model Fiedler adalah ide kunci dalam teori kontingensi kepemimpinan, menurut model ini, ada dua jenis gaya kepemimpinan: tugas-orientasi dan hubungan-orientasi. Ada banyak faktor yang memengaruhi pilihan antara dua gaya ini. Ini termasuk tingkat hubungan pemimpin-bawahan, struktur tugas, dan kekuatan posisi.

3. Situasi dan Tugas Terorganisir

Gaya kepemimpinan yang efektif mungkin lebih berfokus pada tugas saat tugas lebih terorganisir. Pemimpin harus memberikan arahan dan kontrol yang jelas untuk mencapai tujuan.

4. Hubungan Pemimpin-Bawahan yang Kuat

Gaya kepemimpinan yang lebih efektif mungkin bersifat hubungan-orientasi ketika hubungan antara pemimpin dan bawahannya kuat. Pengembangan hubungan interpersonal yang positif dapat menjadi fokus utama bagi para pemimpin.

5. Pentingnya Perubahan

Berdasarkan teori kontingensi kepemimpinan, pemimpin harus memiliki kemampuan untuk menilai dan mengubah gaya kepemimpinan mereka, sesuai dengan situasi. Ini membutuhkan pemahaman yang baik tentang pekerjaan organisasi dan lingkungannya.

6. Kepemimpinan yang Situasional dan Transformatif

Konsep kepemimpinan transformasional dan situasional juga dipertimbangkan dalam teori kontingensi. Kepemimpinan situasional menekankan bagaimana seorang pemimpin dapat menyesuaikan diri dengan kebutuhan individu atau kelompok bawahannya, sedangkan kepemimpinan transformasional menekankan motivasi dan inspirasi.

7. Analisis Situasional Kontinuitas

Dalam teori kontingensi, pemimpin harus terus menganalisis keadaan dan mengubah pendekatan kepemimpinan mereka. Kepemimpinan yang efektif dapat berubah tergantung pada perubahan dalam tugas organisasi atau lingkungannya.

Pendekatan kontingensi kepemimpinan memungkinkan organisasi untuk meningkatkan kesesuaian antara kepemimpinan dan keadaan, meningkatkan kinerja bawahan, dan merespons lebih baik terhadap perubahan lingkungan kerja.

Model-model kontigensi mengasumsikan bahwa perilaku pemimpin yang tepat berbeda dari satu situasi ke situasi lainnya. Tujuan dari teori kontigensi adalah mengidentifikasi faktor-faktor situasional penting dan memahami bagaimana faktor-faktor tersebut saling berinteraksi untuk menentukan perilaku yang tepat dari pemimpin. Ada beberapa model kontigensi kepemimpinan, sebagai berikut.

1. Model Kontigensi Friedler

Model kontigensi Friedler, yang diciptakan oleh Fred Friedler (dalam Robbins, 2006), merupakan model teori kepemimpinan situasional pertama. Menurut model ini, kesesuaian gaya kepemimpinan tertentu dengan berbagai situasi menentukan kinerja kelompok yang efektif. Sebuah gagasan di balik model ini adalah bahwa gaya kepemimpinan tertentu akan lebih efektif dalam berbagai jenis situasi. Sangat penting untuk mengidentifikasi gaya kepemimpinan dan jenis situasi yang berbeda, dan kemudian menemukan kombinasi gaya dan situasi yang tepat.

Friedler menjelaskan bahwa komponen penting dari kesuksesan kepemimpinan bergantung pada fondasi gaya kepemimpinan individu. Friedler membedakan dua gaya kepemimpinan: kepemimpinan berorientasi pada tugas (sebanding dengan perilaku yang berorientasi pada pekerjaan dan perilaku yang menciptakan atau memulai struktur) dan kepemimpinan berorientasi hubungan interpersonal.

2. Teori Kepemimpinan Situasi

Paul Hersey dan Ken Blanchard membuat teori kepemimpinan situasional, yang dikenal sebagai "teori kepemimpinan situasional" (dalam Robbins, 2006), berfokus pada seberapa siap pengikut (bawahan) untuk mengambil tindakan kepemimpinan yang tepat. Atas dasar apa teori ini berpusat pada pengikut? Bagaimana pengikut harus siap? Fokus pada kesiapan pengikut untuk memilih pemimpin yang sesuai mengingatkan pada

kenyataan bahwa pengikutlah yang menentukan siapa yang akan memimpin mereka. Kesiapan pengikut adalah tingkat kemampuannya dan keinginan untuk menyelesaikan tugas tertentu. Gaya kepemimpinan yang dibutuhkan untuk pengikut dengan kesiapan tugas yang rendah berbeda dengan gaya kepemimpinan untuk pengikut dengan kesiapan tugas yang tinggi, yang didefinisikan sebagai kemampuan dan kemauan pengikut untuk menyelesaikan tugas.

Dimensi kepemimpinan yang digunakan dalam teori kepemimpinan situasi ini serupa dengan dimensi kontingensi Fred Friedler, yaitu perilaku tugas (orientasi pada pekerjaan) dan perilaku relasi (orientasi pada manusia). Dalam teori situasional ini, berdasarkan gabungan perilaku hubungan dan tugas, seorang pemimpin dapat memilih salah satu dari empat gaya kepemimpinan yang tersedia. Gaya kepemimpinan yang dipilih dianggap tinggi atau rendah.

3. Teori Jalur-Tujuan

Teori jalur-tujuan adalah salah satu pendekatan yang paling sering digunakan sebagai referensi saat mempelajari kepemimpinan modern. Berdasarkan teori ini, peran utama seorang pemimpin adalah membantu pengikutnya mencapai tujuan dan memastikan bahwa tujuan mereka sesuai dengan tujuan kelompok atau organisasi. Robert House mengembangkan teori ini (dalam Robbins, 2006), yang merupakan perluasan dari teori ekspektasi motivasi. Pemimpin yang efektif akan menjelaskan rute yang dapat membantu pengikutnya mencapai tujuan dan membuat perjalanan lebih mudah dengan mengurangi hambatan.

Teori ini bertentangan dengan teori kontingensi Friedler, yang berpendapat bahwa pemimpin tidak dapat mengubah perilaku mereka sendiri. Menurut teori ini, pemimpin memiliki kemampuan untuk beradaptasi dan mengubah perilaku.

Teknologi Baru

Sebuah organisasi pasti akan menggunakan berbagai teknologi untuk mencapai tujuannya. Struktur organisasi, gaya kepemimpinan, dan sistem kontrol yang berbeda diperlukan untuk penggunaan teknologi untuk membantu pekerjaan biasa. Dalam hal teknologi, teori kontingensi terus menekankan bahwa strategi dan pilihan teknologi harus disesuaikan dengan situasi tertentu. Berikut ini adalah beberapa elemen teori kontingensi yang dapat digunakan dalam teknologi.

1. Karakteristik Organisasi

Setiap organisasi memiliki ukuran, struktur, dan budayanya sendiri. Pilihan teknologi harus sesuai dengan fitur-fitur ini. Misalnya, mungkin ada kemungkinan bahwa perusahaan yang lebih besar membutuhkan sistem teknologi yang lebih kompleks dan terintegrasi.

2. Karakteristik Pekerjaan

Dalam teori kontingensi, jenis teknologi yang paling cocok dapat bergantung pada jenis pekerjaan atau tugas yang harus dilakukan. Tugas rutin yang dapat diotomatisasi mungkin lebih cocok dengan otomatisasi, tetapi tugas yang kompleks dan kreatif mungkin membutuhkan teknologi yang mendukung kerja sama dan kreativitas.

3. Lingkungan Eksternal

Pilihan teknologi dapat dipengaruhi oleh tingkat ketidakpastian dan perubahan dalam lingkungan eksternal perusahaan. Organisasi mungkin membutuhkan teknologi yang dapat dengan cepat menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah dengan cepat.

4. Kemampuan Manusia dan Kesiapan Organisasi

Penjemputan individu dalam organisasi dan kesiapan mereka untuk mengadopsi dan beradaptasi dengan teknologi merupakan faktor penting. Semua lapisan organisasi harus mendukung dan menerima teknologi agar dapat diterapkan dengan sukses.

5. Tujuan dan Strategi Perusahaan

Teknologi yang diadopsi harus sejalan dengan tujuan organisasi. Teknologi harus membantu organisasi mencapai tujuan dan memungkinkan strateginya.

6. Biaya dan Sumber Daya

Faktor ekonomi dan ketersediaan sumber daya juga penting. Pilihan teknologi harus sesuai dengan anggaran perusahaan dan memberikan nilai tambah yang cukup.

7. Skala Penggunaan

Pilihan teknologi juga dapat dipengaruhi oleh skala penggunaan teknologi, baik untuk kebutuhan khusus atau untuk penggunaan massal. Sementara teknologi tertentu mungkin lebih sesuai untuk organisasi skala besar, yang lain mungkin lebih sesuai untuk organisasi skala kecil.

Organisasi dapat meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan, dengan mengoptimalkan penerapan teknologi mereka dengan menggunakan pendekatan kontekstual dan mempertimbangkan elemen-elemen kontingensi ini.

Ketidakpastian Lingkungan

Proses manajemen akan dipengaruhi oleh berbagai ketidakpastian yang ditimbulkan oleh perubahan lingkungan. Hal-hal yang biasanya bekerja dengan baik di lingkungan yang stabil dan terprediksi mungkin tidak bekerja dengan baik di lingkungan yang berubah cepat dan tidak pasti. Teori kontingensi menekankan bahwa organisasi harus menyesuaikan struktur dan strategi mereka dengan tingkat ketidakpastian yang dihadapi dalam konteks ketidakpastian lingkungan. Dalam teori kontingensi organisasi, ketidakpastian lingkungan adalah salah satu konsep penting. Desain, strategi, dan struktur manajemen organisasi harus disesuaikan dengan tingkat ketidakpastian yang dihadapi oleh organisasi di lingkungan eksternalnya. Dalam teori kontingensi, beberapa konsep penting yang menjelaskan konsep ketidakpastian lingkungan adalah sebagai berikut.

1. Definisi Ketidakpastian Lingkungan

Ketidakpastian lingkungan didefinisikan sebagai tingkat perubahan dan ketidakpastian yang disebabkan oleh elemen eksternal yang memengaruhi organisasi. Ini bisa termasuk perubahan kebijakan pemerintah, kemajuan teknologi, dan perubahan preferensi pelanggan, antara hal lain yang dapat memengaruhi operasi perusahaan.

2. Hubungan antara Ketidakpastian dan Desain Organisasi

Dalam teori kontingensi, tingkat ketidakpastian lingkungan memengaruhi desain organisasi. Sementara lingkungan yang stabil mungkin memungkinkan struktur organisasi yang lebih formal dan terstruktur, lingkungan yang tidak pasti memerlukan lebih banyak fleksibilitas dan adaptabilitas.

3. Strategi Adaptasi

Organisasi harus membuat cara yang baik untuk menyesuaikan diri dengan situasi yang tidak pasti. Kemampuan untuk merespons perubahan dengan cepat, pengambilan keputusan yang terdesentralisasi, dan struktur organisasi yang lebih fleksibel adalah beberapa contohnya.

4. Struktur Organisasi yang Bisa Disesuaikan

Dalam lingkungan yang tidak pasti, lebih baik menggunakan struktur organisasi yang lebih fleksibel, seperti tim proyek atau matriks. Ini memungkinkan organisasi mengalokasikan sumber daya dengan lebih cepat dan menanggapi perubahan.

5. Pilih Strategi yang Tepat

Strategi organisasi harus disesuaikan dengan tingkat ketidakpastian lingkungan. Misalnya, strategi yang berfokus pada efisiensi dan kontrol mungkin lebih cocok dalam situasi yang stabil; namun, dalam situasi yang tidak pasti, strategi yang lebih adaptif dan kreatif mungkin lebih cocok.

6. Keterlibatan dari Luar Organisasi

Organisasi yang bekerja dalam lingkungan yang tidak pasti, mungkin harus lebih terlibat dengan pemangku kepentingan eksternal, seperti pemasok, pemegang saham, dan pelanggan, untuk mendapatkan pengetahuan dan informasi yang diperlukan untuk beradaptasi dengan perubahan.

7. Efektif Mengelola Sumber Daya

Organisasi harus mengelola sumber daya mereka dengan cermat dalam situasi yang tidak pasti. Kemampuan untuk mengubah fokus atau arah dengan cepat, perencanaan yang adaptif, dan kebijakan inventaris yang responsif adalah beberapa contohnya.

Organisasi dapat meningkatkan kemampuan mereka untuk bertahan dan berhasil dalam lingkungan bisnis yang berubah-ubah, dengan memahami dan mengakomodasi tingkat ketidakpastian lingkungan. Pendekatan kontingensi memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan strategi dan struktur mereka, untuk beradaptasi dengan lingkungan tertentu.

Dalam mengelola ketidakpastian lingkungan, teori kontingensi membantu organisasi untuk meningkatkan kemampuan adaptasi, meningkatkan responsibilitas terhadap perubahan, dan menyesuaikan diri dengan lingkungan.

Perbedaan Individu

Dalam hal kemauan untuk maju, otonomi, toleransi terhadap ketidakpastian, dan harapan-harapan, semua orang pasti berbeda. Manajer harus mempertimbangkan perbedaan ini saat memilih teknik, gaya kepemimpinan, dan desain pekerjaan. Dalam teori kontingensi dalam organisasi, perbedaan individu merujuk pada perbedaan dalam sifat, kebutuhan, dan preferensi individu yang terlibat dalam organisasi. Pendekatan kontingensial mengakui bahwa tidak ada satu pendekatan kepemimpinan atau manajemen yang ideal untuk semua orang atau situasi. Dalam lingkup teori kontingensi, berikut adalah beberapa elemen perbedaan individu.

1. Karakter

Individu memiliki fitur kepribadian yang berbeda, seperti ekstrovert, ketahanan stres, atau kecenderungan untuk berpikir analitis, menurut teori kontingensi, cara seseorang memilih gaya kepemimpinan atau strategi manajemen dapat bergantung pada kepribadian orang yang mereka pimpin.

2. Motivasi

Faktor-faktor yang memotivasi individu serta tingkat motivasinya, dapat bervariasi. Kebutuhan dan dorongan individu berbeda, menurut teori kontingensi, dan manajer dapat mengubah strategi motivasi sesuai dengan preferensi dan nilai-nilai individu.

3. Keterampilan, Keahlian, dan Kompetensi

Cara sebuah organisasi membagi pekerjaan dan tanggung jawab dapat dipengaruhi oleh perbedaan dalam keterampilan, keahlian, dan kompetensi setiap orang. Dalam konteks ini, teori kontingensi akan menekankan betapa pentingnya mencocokkan tugas dengan keterampilan seseorang.

4. Metode Pembelajaran

Gaya belajar setiap orang berbeda. Pembelajaran visual mungkin menarik bagi beberapa orang, sementara pembelajaran auditorial atau kinestetik lebih disukai oleh orang lain. Menangani gaya belajar individu yang responsif dapat meningkatkan pelatihan dan pengembangan.

5. Gaya Kepemimpinan yang Diinginkan

Dalam teori kontingensi kepemimpinan, individu mungkin beradaptasi dengan berbagai jenis kepemimpinan. Beberapa orang mungkin menginginkan pemimpin yang memberikan arahan yang jelas, sementara orang lain mungkin lebih suka pemimpin yang mendukung dan memberikan kebebasan.

6. Tingkat Kematangan

Tingkat kematangan atau kesiapan seseorang untuk menyelesaikan tugas-tugas tertentu dapat berbeda-beda. Berdasarkan teori kontingensi kepemimpinan, pemimpin harus menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka berdasarkan seberapa siap atau matang bawahan mereka.

7. Perbedaan antara Generasi

Organisasi biasanya memiliki anggota dari berbagai generasi yang mungkin memiliki keyakinan, preferensi, dan tujuan yang berbeda. Dalam konteks ini, teori kontingensi dapat melihat bagaimana strategi manajemen dapat disesuaikan untuk memenuhi perubahan generasional.

Organisasi dapat meningkatkan kinerja keseluruhan dengan memahami dan merespons perbedaan individu. Ini akan memungkinkan lingkungan yang lebih ramah yang mendukung perkembangan individu. Pendekatan kontingensi memungkinkan manajemen untuk beradaptasi dengan keinginan dan kebutuhan individu sesuai dengan lingkungan dan kebutuhan organisasi.

Struktur Organisasi

Dalam teori ini, struktur organisasi harus disesuaikan dengan fungsi dan keadaan yang dihadapi organisasi. Contohnya, struktur yang lebih fleksibel dan terdesentralisasi mungkin diperlukan untuk organisasi yang bekerja dalam lingkungan yang berubah dengan cepat.

Dalam teori kontingensi organisasi, struktur organisasi harus disesuaikan dengan kondisi tertentu. Sebagaimana diakui oleh teori kontingensi, tidak ada satu struktur organisasi yang ideal untuk setiap keadaan. Dalam konteks teori kontingensi, beberapa ide yang berkaitan dengan struktur organisasi adalah sebagai berikut.

1. Hubungan dengan Lingkungan Luar

Organisasi harus menanggapi dan menyesuaikan struktur mereka untuk menyesuaikan diri dengan tingkat ketidakpastian dan kompleksitas yang ada di lingkungan mereka. Struktur organisasi yang lebih fleksibel dan responsif mungkin diperlukan dalam lingkungan yang dinamis dan tidak pasti.

2. Struktur Sesuai

Teori ini menekankan bahwa struktur organisasi harus sesuai dengan tugas dan fitur lingkungan. Fitur ini memastikan kecocokan terbaik antara organisasi dan situasinya.

3. Pertimbangan Tugas dan Lingkungan

Dalam menentukan struktur organisasi yang paling sesuai, teori kontingensi mempertimbangkan hal-hal seperti tingkat kompleksitas tugas dan tingkat ketidakpastian lingkungan. Misalnya, struktur organisasi yang terdesentralisasi mungkin lebih cocok dalam situasi di mana tugas-tugas sangat terstruktur.

4. Kesesuaian yang Baik antara Stabilitas dan Fleksibilitas

Organisasi harus menemukan cara untuk menyeimbangkan stabilitas dan fleksibilitas dalam sistem mereka. Stabilitas memberikan kerangka kerja untuk konsistensi dan efisiensi, sementara fleksibilitas memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan.

5. Ukuran dan Skala Organisasi

Ukuran dan luas organisasi dipertimbangkan dalam teori kontingensi. Organisasi yang lebih besar, mungkin memerlukan sistem yang lebih kompleks dan terorganisir, sementara organisasi yang lebih kecil mungkin lebih mampu beroperasi dengan sistem yang lebih sederhana.

6. Teknologi dan Otomatisasi

Struktur yang paling sesuai dapat dipengaruhi oleh tingkat teknologi dan otomatisasi organisasi. Organisasi yang sangat bergantung pada teknologi, mungkin memerlukan struktur yang membantu lebih banyak orang bekerja sama dan bekerja sama.

7. Struktur Kekuasaan dan Kewenangan

Teori kontingensi juga dapat memengaruhi bagaimana kekuasaan dan kewenangan didistribusikan dalam organisasi. Situasi tertentu mungkin membutuhkan desentralisasi keputusan, tetapi situasi lain mungkin membutuhkan lebih banyak sentralisasi.

Dengan mempertimbangkan komponen kontingensi ini, sebuah organisasi dapat membuat struktur yang lebih efisien dan responsif terhadap perubahan lingkungan. Dengan menggunakan pendekatan kontingensi dalam desain struktur organisasi, fleksibilitas dan kemampuan untuk menyesuaikan diri meningkat, yang merupakan kualitas penting untuk beradaptasi dengan perubahan dalam lingkungan bisnis.

Daftar pustaka

- Daft, L. Richard. (2019). *Organization Theory and Design*, 13th Edition. Boston: Cengage Learning.
- Griffin, Ricky, W. (2013). *Management*, 11th Edition, South-Western: Cengage Learning.
- Jones, R. Gareth. (2019). *Organizational Theory, Design, and Change*, 8th Edition. Boston: Pearson.
- Gibson, L. James, Ivancevich, M. John, Donnelly, H. James. (2018). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, 16th Edition. New York: McGraw-Hill Education.
- Rorty, Richard Rorty. (1989). *Contingency, Irony, and Solidarity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Robbins, Stephen P. (2006). *Organizational Behavior: Concept, Controversies, and Applications*. San Diego State University: Prentice Hall International Inc.
- Schilling, A. Melissa. (2019). *Strategic Management of Technological Innovation*, 6th. New York: McGraw-Hill Education.
- Yukl, Gary. (2012). *Leadership in Organizations*, 9th Edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson.

Profil Penulis



Tri Melda Mei Liana, S.E., M.M.

Penulis menamatkan studi S-1 pada Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen di Universitas Jember pada tahun 2000. Ketertarikan penulis terhadap dunia pendidikan sangat tinggi, hal tersebut membuat penulis memilih karier menjadi seorang dosen. Untuk itu, penulis mengikuti tes masuk dosen Kopertis Wilayah I tahun 2004 dan diterima pada tahun itu juga, lalu memulai debut sebagai seorang dosen pada Januari 2005. Untuk menunjang karier sebagai seorang dosen, penulis melanjutkan studi S-2 di Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara Jurusan Ilmu Manajemen dan lulus tahun 2011. Pada awal penempatan sebagai dosen, yang menjadi home base penulis adalah STIM Medan kemudian berganti menjadi Universitas Dian Nusantara. Pada tahun 2015, penulis pindah home base ke Universitas HKBP Nommensen Medan, Dan penulis berkarier sebagai seorang dosen hingga saat ini di Universitas HKBP Nommensen Medan. Untuk mewujudkan karier sebagai seorang dosen profesional, penulis dengan beberapa teman dosen juga menulis beberapa buku dan melakukan penelitian dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara tercinta.

E-mail Penulis: trimelda@uhn.ac.id

KONSEP KEPEMIMPINAN DALAM BISNIS

Dr. Yana Tatiana, S.E., M.Si.

Institut Transportasi dan Logistik Trisakti

Fungsi Manajemen

Geore R. Terry dalam (Firmansyah & Mahardika, 2018) mengemukakan bahwa konsep manajemen adalah aktivitas untuk mencapai tujuan dari suatu organisasi yang telah ditetapkan di awal suatu kegiatan, yang dalam pelaksanaannya melibatkan orang lain. Ada beberapa hal yang harus diperhatikan yaitu: tujuan yang ingin dicapai, melibatkan orang lain untuk berkegiatan dalam pencapaian tujuan, dan seluruh aktivitas tersebut harus dibimbing dan diawasi.

Manajemen dapat juga diartikan sebagai sekumpulan orang yang berkegiatan manajemen dalam suatu organisasi atau badan tertentu. Seorang manajer atau pemimpin harus mampu bertanggung jawab atas segala kegiatan manajemen tersebut yang dilakukan oleh kelompok yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan.

Secara umum, kegiatan manajemen meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pemilihan karyawan (*staffing*), mengarahkan (*directing*) dan pengendalian (*controlling*).

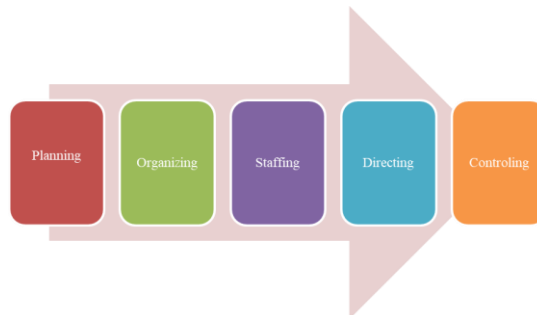
Lebih lanjut, dirumuskan fungsi manajemen dalam (Firmansyah & Mahardika, 2018) beberapa aspek berikut ini.

1. *Forecasting*, yaitu aktivitas untuk memprediksi atau memperkirakan berbagai kemungkinan yang akan terjadi atas rencana yang sudah disusun di awal.
2. *Planning* termasuk *budgeting*, yaitu melakukan perencanaan sesuai dengan rencana yang telah disusun untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tingkat kesulitan atau kemudahan dari perencanaan tergantung pada tujuan yang ditetapkan. Hal penting yang juga harus diperhatikan adalah penetapan anggaran yang dibutuhkan dan sumber pendapatan.
3. *Organizing*, yaitu pengorganisasian kegiatan meliputi penetapan susunan, tugas dan fungsi dari masing-masing bagian dalam organisasi, sekaligus hubungan antar bagian dan kedudukannya secara struktur organisasi.
4. *Staffing* atau *assembling resources*, yaitu aktivitas penyusunan keterlibatan karyawan dalam suatu organisasi atau sering kali disebut personalia. Aktivitas personalia ini diawali dengan rekrutmen tenaga kerja, pengembangannya agar mampu bekerja sesuai kemampuan dengan target semaksimal mungkin.
5. *Directing* atau *commanding* yaitu aktivitas manajemen dalam hal mengarahkan, membimbing dan memberikan instruksi kepada bawahan dalam pelaksanaan tugasnya, agar sesuai dengan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dalam *directing* ini, juga berfungsi mengoordinasikan kegiatan berbagai unit dalam organisasi, agar dapat efektif dan tertuju pada realisasi tujuan yang telah ditetapkan.
6. *Leading* yaitu suatu pekerjaan yang dilakukan oleh seorang pemimpin atau manajer yang mengarahkan orang lain untuk bergerak atau berkegiatan sejalan dengan aktivitas organisasi. *Leading* ini, meliputi beberapa pekerjaan yaitu mengambil keputusan, mengomunikasikan agar antar atasan dan bawahan atau unit organisasi memiliki pemahaman yang sama terhadap suatu pekerjaan, menyemangati atau

memberi inspirasi dan memotivasi bawahannya, memilih anggota kelompok kerjanya, dan memperbaiki pengetahuan, dan sikap bawahan agar sesuai dengan standar yang ingin dicapai.

7. *Coordinating*, yaitu kegiatan mengoordinasikan pelaksanaan berbagai kegiatan agar segala sesuatu yang telah direncanakan berjalan sesuai rencana dan lancar. Dalam koordinasi ini, terjadi korelasi, kebersamaan, dan penyelarasan pekerjaan para bawahan sehingga proses pencapaian tujuan menjadi lebih terarah.
8. *Motivating*, dalam hal ini terjadi pemberian inspirasi, semangat dan dorongan kepada para bawahan, agar bawahan mau melaksanakan arahan yang diberikan oleh para manajer secara sukarela dan bersemangat.
9. *Controlling* atau pengawasan, yaitu aktivitas manajemen yang dalam pelaksanaannya melakukan penilaian dan sekaligus pemeriksaan pada pekerjaan para bawahan, agar berjalan lancar dan sesuai dengan arah tujuan yang telah diarahkan semula.
10. *Reporting* atau pelaporan, yaitu aktivitas manajemen yang di dalamnya dilakukan penyampaian perkembangan atas pelaksanaan kegiatan atau pemberian informasi mengenai segala sesuatu yang berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan.

Secara umum, Fungsi Manajemen dikelompokkan seperti pada gambar berikut.



Gambar 6.1 Fungsi Manajemen

Kepemimpinan dan Manajemen

Kepemimpinan adalah proses yang relatif sama dengan manajemen, di antaranya kesamaan dalam hal bekerja sama dengan orang lain, pengaruh, peduli dengan pencapaian tujuan yang efektif. Akan tetapi kepemimpinan juga berbeda dengan manajemen. Kotler & Keller (2007) mengemukakan perbedaan antara fungsi manajemen dan kepemimpinan sebagai berikut.

Tabel 6.1

Fungsi Manajemen dan Kepemimpinan

Manajemen Menghasilkan Keteraturan dan Konsistensi	Kepemimpinan Menghasilkan Perubahan dan Pergerakan
<ol style="list-style-type: none">1. Perencanaan dan Anggaran Membuat rencana, menetapkan jadwal kerja, dan mengalokasikan sumber daya.2. Pengorganisasian dan Penetapan Staf Menyediakan struktur, membuat penempatan kerja, dan membuat peraturan dan prosedur.3. Mengontrol dan memecahkan Masalah Mengembangkan insentif, membuat solusi kreatif, dan melakukan tindakan perbaikan.	<ol style="list-style-type: none">1. Menentukan Arah Menciptakan visi, menjelaskan gambaran secara global, dan menetapkan strategi.2. Menyatukan Orang-Orang Mengomunikasikan tujuan, mencari komitmen, membangun tim dan koalisi.3. Memotivasi dan Memberi Inspirasi Menginspirasi dan menyemangati, memberdayakan pengikut, dan memenuhi kebutuhan yang belum terpenuhi.

Konsep Dasar Kepemimpinan

Kepemimpinan dalam bahasa Inggris dinyatakan sebagai *leadership*, adalah bagian dari ilmu manajemen yang memiliki tugas untuk mengkombinasikan berbagai sumber daya yang ada dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pemimpin berperan penting dalam mengarahkan dan memengaruhi bawahannya dalam mencapai visi dan misi perusahaan. Sering kali seorang pemimpin identik dengan perintah dan kewenangan yang bersifat mutlak dan wajib dilakukan oleh para bawahannya. Walaupun pada dasarnya, pemimpin yang baik akan mampu menggerakkan orang yang ada di sekitarnya untuk secara sukarela mengikuti arahan.

Pemimpin yang baik, harus mampu memotivasi orang di sekitarnya untuk mengikuti arahan karena dianggap mampu memenuhi harapan dan keinginan dari bawahannya. Dengan kata lain, pemimpin berarti seseorang yang dapat membimbing, mengarahkan dan memberi contoh (Firmansyah & Mahardika, 2018).

Griffin dalam (Sadikin et al., 2020) menyatakan bahwa dalam kepemimpinan, dipergunakan suatu kemampuan untuk memengaruhi seseorang, tanpa adanya paksaan untuk mengarahkan suatu kelompok atau organisasi dengan cara memotivasi suatu perilaku untuk mencapai tujuan organisasi. Aktivitas yang dimunculkan oleh orang yang dipimpin muncul atas dasar kesukarelaan.

Untuk itu, dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan dalam manajemen merupakan sekumpulan aktivitas untuk memengaruhi, memotivasi dan mengarahkan anggota suatu organisasi untuk mencapai suatu tujuan tanpa adanya unsur paksaan.

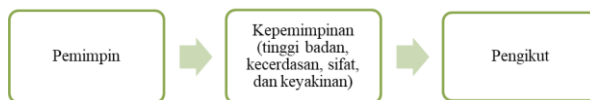
Beberapa definisi mengenai kepemimpinan menurut para ahli dalam (Fahmi, 2013) berikut ini.

1. G.R Terry menyatakan bahwa "*Leadership is the activity of influencing people to strive willingly for mutual objectives.*"

2. Ricky W. Griffin mendefinisikan pemimpin adalah individu yang mampu memengaruhi perilaku orang lain tanpa harus mengandalkan kekerasan/pemaksaan; pemimpin adalah individu yang diterima oleh orang lain sebagai pemimpin.
3. Stephen P. Robbins menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan
4. Richard L. Daft berpendapat bahwa kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi orang untuk mencapai tujuan.

Kepemimpinan Sifat (*Trait*) versus Proses

Seseorang terkadang terlahir sebagai atau memiliki sifat dan kualitas alamiah yang membuat menjadi seorang pemimpin, tetapi ada yang menjadi pemimpin karena proses, seperti gambar berikut (Northouse & E, 2014).



6.2 Definisi sifat tentang pemimpin.



6.3 Definisi proses tentang pemimpin.

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang dipergunakan seseorang untuk memengaruhi perilaku orang lain. Dengan demikian, gaya kepemimpinan diartikan sebagai perilaku berdasarkan suatu aturan atau prinsip tertentu untuk dapat memimpin atau mengarahkan orang lain (Thoha, 2015). Pada dasarnya, gaya kepemimpinan adalah cara atau karakteristik

seorang dalam memimpin agar bekerja secara efektif dan efisien dengan cara memengaruhi, memotivasi dan mengendalikan para bawahannya.

Ada banyak gaya kepemimpinan (Siagian, 2010) sebagai berikut.

1. Gaya kepemimpinan otokratik (*authoritative, dominator*), yaitu gaya kepemimpinan yang bersifat egosentris atau pemusatan pada diri sendiri. Seorang pemimpin yang otokratik mengelola organisasi identik dengan mengelola hal pribadi sehingga tujuan organisasinya pun dipergunakan untuk mencapai tujuan pribadinya. Ciri gaya kepemimpinan ini antara lain
 - a. kekuasaan berupa paksaan mutlak mengacu pada kepentingan diri sendiri dan harus dipatuhi;
 - b. pemimpin adalah tunggal;
 - c. menuntut kepatuhan penuh dari para bawahan;
 - d. berambisi untuk menjadi penguasa tunggal;
 - e. semua perintah dan kebijakan diputuskan sendiri; dan
 - f. bawahan tidak mengetahui informasi yang detail mengenai rencana atau kegiatan yang harus dilakukan.
2. Gaya kepemimpinan paternalistik/maternalistik, pada gaya kepemimpinan ini diciptakan suasana organisasi yang dipimpin dengan mengutamakan kebersamaan (*paternal/maternal*) seluruh anggota organisasi adalah anggota keluarga besar. Gaya kepemimpinan ini memiliki ciri:
 - a. pemimpin menanggap para bawahannya sebagai anak yang perlu dikembangkan;
 - b. terkadang bersikap terlalu melindungi; dan
 - c. jarang memberi kesempatan para bawahan untuk mengambil keputusan sendiri.

3. Gaya kepemimpinan kharismatik, yaitu gaya kepemimpinan yang menonjolkan kharisma atau citra dari sang pemimpin. Pemimpin ini dikagumi oleh para pengikutnya, walaupun alasan dari para pengikut terhadap terkadang kekagumannya tidak jelas atau tidak mampu dijelaskan.
4. Gaya kepemimpinan *laissez faire* (*delegative*), pada gaya kepemimpinan ini para bawahan atau anggota organisasi diberikan kebebasan untuk bertindak sesuai dengan keinginan pribadi asalkan kepentingan bersama dan tujuan organisasi dapat tercapai. Pemimpin pada gaya *delegative* ini, hanya sebagai simbol, sering kali tidak memiliki kemampuan teknis, tidak memiliki kemampuan mengontrol bawahan, tidak mampu mengkoordinir bawahan dan tidak mampu menciptakan suasana kerja yang kooperatif.
5. Gaya kepemimpinan demokrasi, pada gaya kepemimpinan ini pemimpin berperan sebagai coordinator dan integrator dari seluruh bagian organisasi, sehingga dapat bergerak secara bersamaan dan totalitas. Pemimpin ini menjembatani berbagai ide, aspirasi, keinginan, dan kepentingan semua anggota organisasi. Pendekatan yang dipergunakan adalah holistik dan integralistik.
6. Gaya kepemimpinan birokrasi, pada gaya ini karyawan diharuskan mengikuti seluruh alur prosedur dan tanggung jawab rutin setiap hari. Pada gaya kepemimpinan ini, tidak ada ruang bagi para anggota untuk berinovasi karena semua aturan dan prosedur telah ditetapkan dan harus dipatuhi.
7. Gaya kepemimpinan partisipatif, yaitu pada gaya ini ide muncul dari bawahan karena posisi pengendalian dilakukan secara bergantian. Pemimpin memberi ruang gerak bagi bawahannya untuk berpartisipasi dan menciptakan tingkat kepercayaan dalam hubungan antara pimpinan dan bawahan.

8. Gaya kepemimpinan transformasional, yaitu pemimpin diharapkan dapat menginspirasi perubahan ke arah yang lebih baik, hal ini tentunya akan diikuti oleh para bawahannya. Para pemimpin terlibat langsung dalam pekerjaan bawahannya dan memastikan dapat menyelesaikan tugasnya. Pemimpin memiliki energi positif, sangat memperdulikan kesejahteraan dan kemajuan setiap anak buahnya.
9. Gaya kepemimpinan situasional, yaitu pemimpin sering kali melakukan perubahan sesuai dengan tahap perkembangan dari para bawahannya dalam penyelesaian tugasnya. Pemimpin berusaha mengkombinasikan antara proses memimpin dengan situasi dan kondisi yang ada.

Pemimpin dan Kepemimpinan

Pemimpin dan kepemimpinan adalah dua hal yang menggambarkan bagaimana seorang pemimpin harus memiliki jiwa kepemimpinan. Jiwa kepemimpinan muncul dari proses yang tidak secara instan, tetapi melalui proses panjang yang pada akhirnya menjadi karakter dari seorang pemimpin.

Garry Yulk (1998) dalam (Fahmi, 2013) mengklasifikasikan definisi antara kepemimpinan dan pemimpin sebagai berikut.

1. Ciri, seseorang menjadi pemimpin karena ciri yang tidak dimiliki orang lain. Pemimpin berdasarkan ciri, biasanya memiliki gaya kepemimpinan kharismatik dan transformasional
2. Perilaku, pola kepemimpinan ini diwarnai oleh corak psikologi dengan fokus pada penemuan dan pengklasifikasian perilaku. Dalam hal ini, cenderung menggambarkan kepemimpinan dalam kelompok dan pengaruh kekuasaan, yaitu memahami pola kepemimpinan antara pemimpin dan para pengikutnya. Pola kepemimpinan ini, sering kali dinyatakan sebagai otoriter-demokratik-bebas (*leizes faire*).

3. Situasional, pada pola kepemimpinan ini sangat diwarnai oleh faktor kontekstual seperti sifat pekerjaan yang dilaksanakan oleh para pemimpin, sifat lingkungan eksternal dan karakteristik para pengikut.

Seorang pemimpin dengan kualitas yang dimilikinya tidak hanya menjalankan tugas dan segala rutinitas pekerjaan yang ada, tetapi juga menjadi symbol dari organisasinya. Simbol ini lebih lanjut akan menjadi kekuatan positif bagi organisasinya.

Ciri seorang pemimpin adalah

1. memiliki kompetensi yang update, memiliki kemampuan/kompetensi yang berguna untuk diterapkan dan diakui oleh khalayak ramai;
2. mampu memahami permasalahan yang ada secara lebih mendalam dan mampu memberikan keputusan pada permasalahan yang ada; dan
3. mampu menempatkan orang sesuai dengan tempat dan kemampuan yang dimiliki.

George R. Terry dalam (Fahmi, 2013) ada delapan ciri pemimpin yaitu: energi, stabilitas ekonomi, *human relationship*, *personal motivation*, *communication skill*, *teaching skill*, *social skill*, dan *tehnical competent*. Nilai dari seorang pemimpin menurut (Salusu, 1996) adalah

1. teoritik yaitu nilai yang berhubungan dengan usaha mencari kebenaran dan pembenaran secara rasional;
2. ekonomis, yaitu tertarik pada aspek kehidupan dan untuk kepentingan sendiri;
3. sosial, yaitu kepedulian kepada sesama;
4. politis, yaitu berorientasi pada kekuasaan; dan
5. religius, selalu menghubungkan setiap aktivitasnya dengan kekuatan sang pencipta.

Kepemimpinan dan Kekuasaan

Pemimpin dalam melaksanakan dan menjalankan tugasnya untuk mencapai tujuan selalu menggunakan kekuasaan (*power*). Kekuasaan adalah kemampuan untuk memengaruhi orang lain. Penggunaan kekuasaan oleh pemimpin akan terlihat dalam setiap keputusan penting dan berpengaruh besar bagi keuntungan dan keberlanjutan usaha. Pemimpin yang ideal, mampu memprediksi kemungkinan yang akan terjadi dikemudian hari, dan mampu menggunakan kekuasaannya untuk melindungi Perusahaan dari berbagai kondisi yang akan terjadi.

Secara umum terdapat lima jenis kekuasaan yaitu:

1. kekuasaan sah (*legitimate power*), yaitu kekuasaan yang diperoleh melalui hierarki organisasi, kekuasaan ini diberikan kepada individu yang memegang jabatan tertentu dalam suatu organisasi;
2. kekuasaan balas jasa (*reward power*), kekuasaan untuk balas jasa seperti pemberian gaji, bonus, rekomendasi, promosi dan lain-lain;
3. kekuasaan paksaan (*coercive power*), yaitu kekuasaan untuk memaksakan kepatuhan dengan memakai ancaman psikologis;
4. kekuasaan referan (*referent power*), yaitu kekuasaan abstrak, kekuasaan ini didasarkan pada persamaan, peniruan, kesetiaan atau charisma; dan
5. kekuasaan ahli (*expert power*), yaitu kekuasaan pribadi yang didapat seseorang berbasis informasi atau memiliki keahlian yang dimilikinya.

Kepemimpinan dan Perilaku

Untuk mengembangkan suatu organisasi, seorang pemimpin harus memahami perilaku karyawan. Untuk mendapatkan perilaku yang diinginkan, seorang pemimpin harus memiliki dan mempergunakan kekuatannya. Kekuatan yang dibutuhkan di sini, meliputi legitimasi (kekuatan yang berasal dari posisi manajemen

formal dalam sebuah organisasi dan dan otoritas yang diberikan padanya), penghargaan (berasal dari otoritas untuk memberi penghargaan kepada orang lain) dan koersif (otoritas untuk menghukum atau merekomendasikan hukuman) sebagai bagian dari kekuatan jabatan (Richard L. Daft) dalam (Fahmi, 2013).

Seorang pemimpin harus mampu memikirkan bagaimana menjalankan kelompok kerja yang efektif. Agar kelompok kerja berjalan efektif maka dibutuhkan kemampuan untuk pemecahan masalah (*task-related*) dan mempertahankan kelompok atau social (*group-maintenance*)



Gambar 6.4 Situasi jalur-tujuan dan perilaku pemimpin yang disukai.

Sumber: Garry A. Yuki dalam (Fahmi, 2013).

Teori Jalur - Tujuan

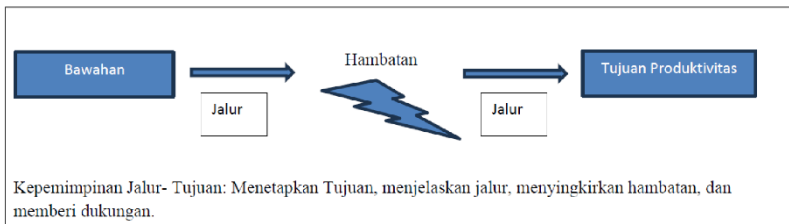
Teori ini adalah tentang bagaimana pemimpin memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Teori ini adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan serta kepuasan karyawan dengan memusatkan pada motivasi karyawan. Teori ini menekankan hubungan antara gaya kepemimpinan, dan karakteristik bawahan, serta latar pekerjaan. Dalam teori ini, diasumsikan bahwa bawahan akan termotivasi jika mereka mampu diyakini atas kemampuannya dalam

melaksanakan pekerjaan, dan para karyawan pun harus diyakini bahwa usaha mereka akan berhasil jika mereka memahami bahwa hasil yang didapatkan akan bernilai.

Untuk seorang pemimpin, hal utama yang harus dipahami adalah menyesuaikan kebutuhan motivasi karyawan dengan gaya kepemimpinannya. Hal ini pun harus disesuaikan dengan menentukan perilaku dan memberikan informasi atau imbalan dalam lingkungan kerja. Pemimpin harus mampu memberikan berbagai hal yang diperlukan bawahan untuk mencapai tujuan kerja yang telah ditetapkan.

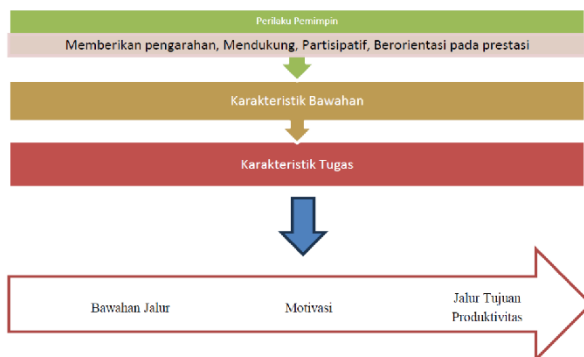
Kepemimpinan akan menghasilkan motivasi pada diri bawahan jika diikuti dengan imbalan yang memadai, dan tujuan pekerjaan jelas.

Ide dasar teori Jalur-Tujuan adalah sebagai berikut.



Gambar 6.5 Ide Dasar Teori Jalur-Tujuan

Adapun Komponen utama dari teori Jalur-Tujuan berikut.



Gambar 6.6 Komponen Utama Teori Jalur-Tujuan

Teori ini dirancang untuk menjelaskan bagaimana seorang pemimpin dapat membantu bawahannya sejalan dengan yang tujuan yang telah ditetapkan, dengan memperhatikan perilaku yang tepat dalam memperlakukan bawahan dan situasi pada saat bawahan bekerja. Setiap perlakuan pimpinan akan memberikan dampak yang berbeda pada motivasi bawahannya, positif atau tidaknya motivasi tersebut tergantung pada karakteristik bawahan dan tugasnya.

Teori ini menurut (Northouse & E, 2014) berfungsi jika dalam situasi berikut.

Tabel 6.2
Teori Jalur-Tujuan

Perilaku Kepemimpinan	Karakteristik Bawahan	Karakteristik Tugas
<i>Memerintah (directive)</i> Memberi panduan dan struktur psikologis.	Dogmatis Otoriter	Ambigu Peraturan yang tidak jelas Kompleks.
<i>Mendukung</i>	Tidak Puas Membutuhkan hubungan pertemanan. Memerlukan sentuhan kemanusiaan.	Berulang Tidak Menantang Membosankan
<i>Partisipatif (Menyediakan Keterlibatan)</i>	Otonom Kebutuhan untuk <i>control</i> . Kebutuhan untuk kejelasan.	Ambigu Tidak jelas Tidak terstruktur
<i>Berorientasi pada prestasi</i>	Harapan tinggi Kebutuhan	Ambigu Menantang

Perilaku Kepemimpinan	Karakteristik Bawahan	Karakteristik Tugas
(Menyediakan Tantangan)	untuk menjadi yang terbaik.	Kompleks

Secara pragmatis, seorang pemimpin yang efektif harus mampu memenuhi kebutuhan karyawannya, pemimpin harus mampu membantu bawahannya dalam menetapkan tujuannya, sekaligus mengarahkan jalur yang dapat dipilih untuk mencapai tujuan. Ketika hambatan muncul, pemimpin harus berperan dalam menyelesaikannya. Tugas Utama pemimpin adalah membantu bawahan mencapai tujuan dengan memberikan arahan, memandu dan memberikan pelatihan kepada bawahannya.

Selanjutnya, (Berens et, al., 2001; Kroeger & Theusen, 2002) dalam (Northouse & E, 2014) menyatakan bahwa kepemimpinan itu sifatnya disengaja, mengandung visi atau tujuan, orang-orang yang terlibat di dalam satu organisasi harus termotivasi untuk maju mencapai tujuan. Dalam kepemimpinan, sering kali dipergunakan kekuatan baik pribadi maupun organisasi. Setiap pemimpin memiliki kekuatan dan kelemahan. Lebih lanjut, jika kepemimpinan dideskripsikan secara psikologis dapat diuraikan sebagai berikut.

Tabel 6.3

Pilihan dan Kepemimpinan Psikologis

Kecenderungan	Kelebihan	Kekurangan
Pemikir	Objektif Rasional Pemecah Masalah	Serius Banyak Tuntutan Tidak Peka
Orang yang menggunakan Perasaan	Simpatik Kooperatif Setia	Tidak tegas Dapat Berubah
Orang yang <i>ekstrovert</i>	Memotivasi	Terlalu

	Komunikatif Terbuka	Berkomunikasi
Orang yang <i>introvert</i>	Pendiam Pemikir yang reflektif	Lambat untuk memutuskan Tidak Pasti
Orang yang menggunakan intuisi	Pemikir Strategis Berorientasi ke masa depan	Tidak Jelas Tidak Spesifik
Orang yang mengetahui lewat Indera	Konkret Berorientasi pada tindakan	Tidak imajinasi Berorientasi pada detail
Orang yang menggunakan penilaian	Tegas Berpegang pada rencana	Kaku Tidak fleksibel
Orang yang menyadari	Fleksibel Ingin tahu Tidak Resmi	Sporadis Tidak Fokus

Daftar Pustaka

- Fahmi, I. (2013). Manajemen Pengambilan Keputusan: Teori dan Aplikasi (C. Anwar (ed.); Kedua). Bandung: CV Alfabeta.
- Firmansyah, M. A., & Mahardika, B. W. (2018). Pengantar Manajemen (Pertama). Yogyakarta: Deepublish.
- Kotler, P., & Keller, Kevin L. (2007). Manajemen Pemasaran (J. Purba (ed.); 12th ed.). Person Education, Inc, edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT Indeks.
- Northouse, P. G. (2014). Kepemimpinan; Teori dan Praktik (Keenam). Jakarta: PT Indeks.
- Sadikin, A., Misra, I., Hudin, M. S., & Oleh. (2020). Pengantar Manajemen dan Bisnis (Sardimi (ed.); Pertama). Yogyakarta: K-Media.
- Salusu, J. (1996). Pengambilan Keputusan Strategik; untuk organisasi publik dan organisasi non profit. Jakarta: Grasindo.
- Siagian, S. P. (2010). Teori dan Praktek Kepemimpinan (6 (enam)). Jakarta: PT Rineka Cipta 2010.
- Thoha, M. (2015). Kepemimpinan dalam Manajemen (Ke 18). Jakarta: Rajawali Pers.

Profil Penulis



Dr. Yana Tatiana, SE, M.Si.

Penulis adalah Dosen Tetap pada Program Pascasarjana Manajemen Transportasi, Institut Transportasi dan Logistik Trisakti. Ketertarikan penulis pada bidang kuantitatif menjadikan penulis memilih bidang ilmu yang kaya atas analisis secara kuantitatif. Menyelesaikan Pendidikan sekolah menengah Atas pada Jurusan Biologi. Dilanjutkan dengan studi Strata 1 di bidang Ilmu ekonomi dan Studi Pembangunan, berbagai kajian ekonomi yang bersifat makro dan kental nuansa kuantitatif membuat penulis sangat tertarik untuk melakukan studi lanjutan yang semakin mendorong kemampuan analisis secara kuantitatif maupun kualitatif. Untuk itu penulis melanjutkan studi strata 2 mengambil studi ilmu statistika terapan pada Sekolah Pascasarjana, Institut Pertanian Bogor. Menggemari berbagai hal yang bersifat makro ekonomi, penulis kembali melanjutkan Pendidikan pada program Doktorat untuk program Studi Perencanaan Pembangunan wilayah, Institut Pertanian Bogor, dengan Disertasi yang berjudul Analisis perwilayahan Pembangunan dan Investasi di Provinsi Bengkulu. Konsep pemasaran wilayah tidak dapat dipisahkan dengan kemampuan dalam mengelola dan memimpin suatu wilayah. Pemimpin yang mampu menciptakan pola pikir yang didasari konsep manajerial yang akan mampu mengelola perkembangan suatu wilayah.

E-mail Penulis: yana_tatiana@yahoo.co.id

ANALISIS DAN DESAIN JABATAN

Sutiyem, S.E., M.M.

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Perdagangan

Definisi Analisis Jabatan

Analisis jabatan (*job analysis*) adalah prosedur untuk menetapkan tugas dan tuntutan keterampilan dari suatu jabatan dan orang yang akan dipekerjakan untuk itu. Pengertian analisis jabatan juga dapat diartikan prosedur melalui fakta-fakta yang berhubungan dengan setiap jabatan yang diperoleh dan dicatat secara sistematis. Hal ini kadang-kadang disebut studi jabatan yang memengaruhi tugas-tugas, proses- proses, tanggung jawab dan kebutuhan pegawai

Sebelum mendiskusikan proses dan teknik-teknik yang digunakan, penting untuk memahami lebih dahulu bahasa (atau istilah-istilah) analisis jabatan. Bagi sebagian orang yang tidak begitu mengenal analisis jabatan atau manajemen SDM, pada umumnya istilah-istilah ini kadang saling dipertukarkan. Akan tetapi, penggunaan istilah secara tepat dan akurat, akan mencegah kebingungan dan kesalahpahaman, khususnya ketika kita hendak mengkaji dan atau mempraktikkan manajemen SDM. Karena itu, penting bagi manajer SDM atau praktisi lainnya, untuk memahami dan menggunakan setiap istilah ini secara akurat dan konsisten.

Proses tentang informasi pekerjaan terdiri dari

1. berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk pekerja-pekerjaan dasar?
2. bagaimana tugas dapat dikerjakan secara kelompok?
3. bagaimana mendesain pekerjaan sehingga karyawan dapat meningkatkan kinerja?
4. jenis ketrampilan yang bagaimana yang dibutuhkan dalam pekerjaan tertentu?
5. orang seperti apa yang cocok ditempatkan pada pekerjaan tertentu?
6. kelompok mana yang dapat menyelesaikan tugas, apakah sebuah tim atau kelompok kecil?

Tujuan dan Kegunaan Analisis Jabatan

Adapun tujuan dari analisis jabatan sebagai berikut:

1. menentukan kualifikasi yang diperlukan pemegang saham;
2. melengkapi bimbingan dalam seleksi dan penarikan pegawai;
3. mengevaluasi kebutuhan pegawai untuk pemindahan atau promosi jabatan;
4. menetapkan kebutuhan untuk program latihan;
5. menentukan tingkat gaji, upah, dan pemeliharaan administrasi upah dan gaji;
6. menilai keluhan-keluhan yang menyoroti masalah keadilan dan kompensasi;
7. menetapkan tanggung jawab, pertanggungjawaban dan otoritas;
8. menetapkan pola esensial dalam penetapan standar produksi; dan
9. menyediakan petunjuk untuk peningkatan metode dan penyederhanaan kerja.

Selanjutnya, kegunaan analisis jabatan dilakukan setiap saat. Meskipun demikian, hal ini dilakukan pada

1. pengadaan tenaga kerja (dasar pembentukan prosedur seleksi pada masa yang akan datang);
2. pelatihan (dasar mengambil keputusan program pelatihan dan pengembangan SDM);
3. evaluasi kerja (dasar untuk menentukan nilai pegawai dalam pemberian kompensasi yang layak);
4. penilaian prestasi (dasar pemilihan sasaran pekerjaan);
5. promosi dan transfer pegawai (dasar pengambilan keputusan program promosi dan transfer pegawai);
6. organisasi (tujuan dan sasaran organisasi yang ingin dicapai);
7. induksi (berguna untuk pegawai tentang pekerjaan yang harus dilakukan); dan
8. konsultasi (bermanfaat bagi terhadap pegawai yang belum bekerja maupun yang sudah bekerja dan masih merasa belum sesuai dengan jabatan yang sekarang).

Metode Analisis Jabatan

1. Pelaksanaan Analisis Jabatan

Analisis jabatan pada dasarnya adalah suatu proses pengumpulan, penelitian, penguraian data jabatan yang tahapnya sebagai berikut:

- a. tahap persiapan dan perencanaan,
- b. tahap pengumpulan data, dan
- c. tahap pengolahan data.

2. Tahap Pelaksanaan

- a. menetapkan kembali struktur organisasi yang akan menjadi pegangan bagi proses selanjutnya termasuk nama-nama jabatan dan tempatnya;
- b. menyusun inventarisasi jabatan yang ada di setiap unit kerja yang ada dan disusun berdasarkan hierarki dan diberi kode;
- c. menetapkan metode pengumpulan data yang akan digunakan dan menyiapkan alat dan sama yang di perlukan;
- d. membentuk team pelaksana analisis dan menjelaskan tentang metode yang akan digunakan; dan
- e. melakukan komunikasi/penjelasan oleh pimpinan perusahaan kepada semua pimpinan unit kerja dan semua karyawan, tentang maksud dan tujuan analisis jabatan yang akan dilaksanakan. Hal ini dilaksanakan untuk mencegah terjadinya salah pengertian dan timbulnya persepsi dan harapan keliru.

3. Tahap Pengumpulan Data

Pengumpulan data jabatan dapat dilakukan dengan melalui beberapa cara:

- a. metode observasi dan wawancara:
 - 1) metode observasi, berarti pelaksana analisis jabatan mengamati secara langsung di tempat, bagaimana tugas pekerjaan dilaksanakan dan mencatatnya untuk diolahnya menjadi informasi; dan
 - 2) metode wawancara, petugas analisis mewawancarai langsung pemegang jabatan dengan mengajukan pertanyaan yang disiapkan lebih dulu, dan mencatat jawabannya untuk diolah menjadi informasi yang diperlukan.

b. metode kuesioner:

- 1) mengumpulkan data melalui penyebaran daftar pertanyaan kepada semua karyawan untuk di isi;
- 2) membuat daftar pertanyaan itu bisa bersifat “terbuka” (*open ended*) artinya, penjawab harus memberikan jawaban menurut kehendaknya sendiri dengan caranya sendiri, tidak dibatasi;
- 3) menyusun daftar pertanyaan, bila daftar pertanyaan itu bersifat “tertutup” (*closed*), maka pertanyaan sudah dibuat sedemikian rupa, sehingga penjawab tinggal menjawab ya/tidak atau benar/salah;
- 4) metode studi referensi, metode ini mengandalkan pada pengetahuan dan ”ahli” rujukan yang ada dan perbandingan dengan organisasilain. metode ini jarang di gunakan; dan
- 5) metode kombinasi, metode ini bearti menggunakan beberapa metode di atas sekaligus.

4. Tahap Pengolahan Data

Setelah proses pengumpulan data selesai dilakukan pengolahan data yaitu:

- a. menentukan factor-faktor dari penilaian jabatan;
- b. menentukan bobot nilai dari setiap faktor;
- c. analisa hasil interview dan kuesioner yang telah diisi;
- d. analisa persyaratan jabatan;
- e. menyusun uraian jabatan;
- f. melakukan pola penilaian jabatan sebagai dasar penentuan sistem personalia lainnya; dan
- g.** mempersiapkan rekomendasi bagi perencanaan tenaga kerja, pola pengadaan, seleksi dan

penempatan pegawai, penilaian karya pegawai, sistem pemberianbalas jasa, pelatihan dan pengembangan pegawai, sistem prosedur administrasi.

Perencanaan Analisis Jabatan

Pada umumnya, dalam perencanaan pengumpulan informasi jabatan dilakukan langkah-langkah berikut ini:

1. menentukan informasi umum tentang organisasi dan jabatan serta cara memperolehnya. Informasi jabatan yang dibutuhkan antara lain
 - a. mengidentifikasi jabatan,
 - b. pelaksanaan jabatan, dan
 - c. persyaratan jabatan.

Analisis jabatan hendaknya mengumpulkan informasi tentang bidang-bidang berikut ini:

- a. kewajiban dan tugas, unit dasar sebuah jabatan/pekerjaan adalah pelaksanaan tugas-tugas dan kewajiban-kewajiban tertentu. Informasi yang perlu dikumpulkan tentang aspek-aspek ini, meliputi frekuensi, durasi, upaya, keterampilan, perlengkapan, standar, dan sebagainya;
- b. lingkungan, aspek ini dapat berdampak signifikan terhadap persyaratan fisik untuk melaksanakan sebuah pekerjaan. Lingkungan kerja bisa meliputi kondisi-kondisi tidak menyenangkan seperti bau menyengat dan temperatur ekstrim. Aspek ini juga bisa mencakup risiko-risiko terhadap pelaksanaan pekerjaan, misalnya gas beracun, bahan radio aktif, kekerasan, dan orang-orang yang agresif dan bahan mudah meledak yang berbahaya;
- c. peralatan dan perlengkapan, sejumlah kewajiban dan tugas dilaksanakan dengan menggunakan peralatan dan perlengkapan khusus. Perlengkapan juga bisa mencakup pakaian

pelindung, misalnya komponen-komponen ini perlu disebutkan secara spesifik dalam analisis jabatan;

- d. hubungan kerja, ide meliputi bentuk supervisi yang diberikan dan diterima oleh pemangku jabatan. Analisis jabatan juga harus mengidentifikasi hubungan kerja dengan orang-orang di dalam dan di luar organisasi; dan
 - e. persyaratan kerja, persyaratan ini meliputi pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan. Dalam praktiknya, seorang pemangku jabatan bisa saja memiliki kompetensi lebih tinggi daripada yang dibutuhkan untuk sebuah pekerjaan, tetapi analisis jabatan biasanya hanya menyatakan persyaratan minimal untuk menjalankan sebuah pekerjaan.
2. menentukan metode pengumpulan data:
- a. memilih pendekatan yang digunakan (apakah pendekatan individual atau melalui pengambilan sampel),
 - b. menentukan sumber data, dan
 - c. memilih teknik pengumpulan data.

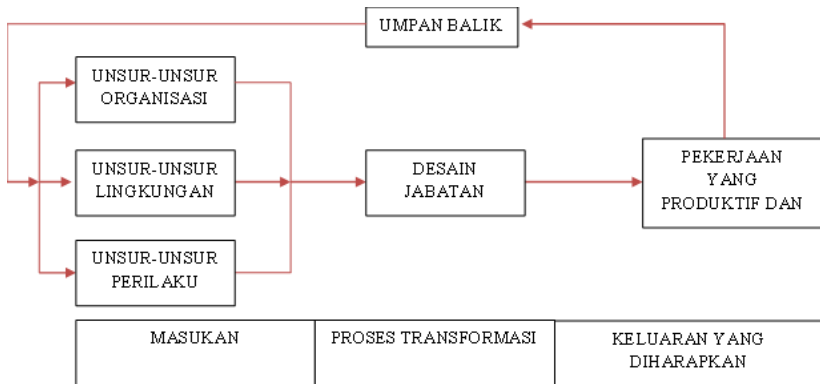
Desain Jabatan

Desain jabatan atau perancangan jabatan dapat memberikan manfaat kepada dua pihak: kinerja optimal bagi kepentingan organisasi dan kepuasan bagi pekerja. Desain jabatan dapat didefinisikan sebagai proses menata pekerjaan ke dalam tugas-tugas yang diperlukan untuk menjalankan sebuah pekerjaan tertentu (Ivancevich, J. M, 2007). Perancangan kerja atau pengaturan kerja juga dapat didefinisikan penetapan isi, metode, dan hubungan-hubungan jabatan untuk memenuhi persyaratan-persyaratan teknologi dan kebutuhan organisasi serta untuk memuaskan kebutuhan pribadi para pemangku jabatan.

Desain jabatan menjelaskan secara rinci apa saja isi sebuah jabatan/pekerjaan dalam arti tugas-tugas, tanggung jawab, dan wewenang spesifik yang terkait dengan sebuah pekerjaan atau jabatan dan hubungan-hubungan organisasional yang mencakup hal-hal sebagai berikut:

1. tujuan mengapa jabatan itu diadakan, atau misi jabatan yang menjelaskan apa yang diharapkan dari jabatan ini;
2. kegiatan atau tugas-tugas yang harus dilakukan, termasuk di dalamnya hubungan-hubungan yang harus dilakukan;
3. kapan kegiatan atau tugas-tugas tersebut harus dilakukan;
4. mengapa tugas-tugas tersebut harus dilakukan;
5. tugas-tugas tersebut harus dilakukan;
6. bagaimana kegiatan-kegiatan itu dilakukan;
7. batas-batas wewenang pemegang jabatan untuk mengambil tindakan dan membuat keputusan tertentu dalam melaksanakan tugas-tugasnya;
8. lokasi kerja: permanen atau sementara;
9. kondisi lingkungan fisik tempat kerja; dan
10. ciri-ciri khusus pekerjaan (misalnya, jam kerja yang tidak teratur, banyak perjalanan ke luar kota).

Dalam desain jabatan perlu dipertimbangkan unsur-unsur organisasi, lingkungan dan perilaku (Lihat gambar 7.1).



Gambar 7.1
Unsur-unsur organisasi, lingkungan, dan perilaku.

1. Unsur-Unsur Organisasi

Unsur-unsur organisasi dalam desain pekerjaan berhubungan dengan tujuan organisasi. Umumnya aspek ini terkait dengan efektivitas dan efisiensi penyelesaian pekerjaan, seperti pendekatan mekanistik, aliran kerja dan ergonomika.

2. Unsur-Unsur Lingkungan

Aspek kedua yang harus dipertimbangkan dalam desain jabatan adalah elemen-elemen lingkungan. Sebagaimana berlaku juga atas kegiatan-kegiatan personalia lainnya, para desainer jabatan tidak boleh mengabaikan pengaruh eksternal. Faktor-faktor yang perlu diperhatikan adalah kemampuan dan ketersediaan karyawan serta harapan masyarakat (ekspektasi sosial dan budaya).

3. Unsur-Unsur Perilaku

Para karyawan yang memiliki hasrat kuat untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan pada tingkat lebih tinggi akan menunjukkan kinerja terbaik mereka bila ditugaskan pada pekerjaan-pekerjaan yang tinggi muatannya pada dimensi-dimensi tertentu yakni keragaman keterampilan, identitas tugas, signifikansi/arti penting tugas, otonomi, dan umpan balik.

Teknik-Teknik Desain Ulang Pekerjaan

Pada saat sebuah pekerjaan tidak lagi menunjukkan hasil atau keluaran yang diharapkan, yakni pekerjaan yang produktif dan memuaskan pekerja, pihak manajemen perlu menempuh upaya desain ulang pekerjaan. Ada sejumlah teknik yang bisa dipilih setelah mengkaji masalah-masalah spesifik yang muncul pada pekerjaan tertentu. Berikut ini adalah beberapa teknik desain ulang pekerjaan yang bisa dipertimbangkan.

1. Rotasi Jabatan

Proses memindahkan karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain untuk memberikan keragaman pekerjaan dan memberikan peluang untuk mempelajari keterampilan baru. Langkah ini dapat dilakukan ketika sebuah aktifitas tidak ada lagi tantangannya bagi pekerja. Pekerja kemudian dirotasi ke pekerjaan lain, pada jenjang yang sama dan umumnya memiliki persyaratan kompetensi yang sama.

2. Perluasan Jabatan

Menambahkan tugas-tugas ke dalam jabatan untuk meningkatkan siklus pekerjaan. Perluasan jabatan dapat mengatasi kurangnya keragaman dalam jabatan-jabatan yang terlalu tinggi spesialisasinya.

3. Pengayaan Jabatan

Menambah tanggung jawab, otonomi, dan control atas sebuah jabatan. Pengayaan jabatan meningkatkan kendali pekerja terhadap perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi atas pekerjaannya sendiri. Pengayaan jabatan akan berhasil jika program ini meningkatkan kebebasan dan kemandirian karyawan.

4. Kelompok-Kelompok Kerja Otonom

Tim pekerja tanpa pemimpin formal yang diangkat oleh perusahaan, yang mengambil keputusan bersama diantara mereka. Kelompok-kelompok ini diberi kebebasan untuk menentukan bagaimana

tujuan-tujuan yang dibebankan kepada mereka akan dicapai dan bagaimana mengalokasikan tugas-tugas kepada anggota. Kelompok kerja otonom memiliki tiga ciri:

- a. para karyawan dengan tugas-tugas yang berhubungan secara fungsional, yang bertanggung jawab secara kolektif atas produk akhir;
- b. para individu yang memiliki keragaman keterampilan agar mereka mampu melaksanakan tugas kelompok; dan
- c. umpan balik dan evaluasi yang dilakukan atas kinerja kelompok secara keseluruhan.

Daftar Pustaka

- Bogardus, A.M. (2004). PHR/SPHR: Professional in Human Resources Certification Study Guide. Alameda, CA: Sybex, Inc
- DeCenzo, D. A., & Robbins, S. P. (2007). Fundamentals of Human Resource Management (9th Ed.). New Jersey: John Wiley & Son, Inc.
- Gomez-Mejia, L.R, Balkin, D. B, & Cardy, R. L. (2007). Managing Human Resources (5th Ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall. H.58
- Heneman, Judge & Heneman, dalam Ivancevich, J. M. (2007). Human Resources Management (10th Ed.). New York: Mc Graw-Hill/Irwin.
- Ivancevich, J. M. (2007). Human Resource Management (10th Ed.). New York: Mc Graw-Hill/Irwin
- Marwansyah. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Kedua. Bandung: Alfabeta.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). Human Resources Management (9th Ed). Massachusetts: Pearson Education, Inc.

Profil Penulis



Sutiye M. M.

Penulis saat ini adalah dosen tetap di salah satu Perguruan Tinggi Swasta di Kota Padang. Penulis lahir di Kota Padang, 08 Desember 1974 memilih menyelesaikan Studi S-1 di Kota Padang dengan jurusan Manajemen dari tahun 1995 hingga tahun 2000. Selanjutnya penulis melanjutkan pendidikan Strata Dua selama 2 tahun dari tahun 2014 hingga tahun 2016 dengan program studi Manajemen. Saat ini, penulis mengajar di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Perdagangan dengan mengampu mata kuliah Pengantar Manajemen, Pengantar Bisnis, Manajemen Perubahan, Kewirausahaan I, Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Persediaan, Salesmanship, Kewirausahaan II . Dengan ketertarikan penulis dalam ilmu manajemen khususnya dari bidang Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia maka penulis menulis sebuah karya ini. Beberapa penelitian yang relevan dengan bidang manajemen sudah penulis lakukan semenjak aktif menjadi dosen tetap sejak tahun 2021 silam.

E-mail Penulis: sutiye.m@gmail.com

KREATIVITAS DAN INOVASI BAGI PENINGKATAN UMKM DIGITAL

Nurul Juwariyah, S.E., M.M.
Universitas Semarang

Pendahuluan

Dalam perekonomian faktor penentu keunggulan yang sangat penting, meliputi sumber daya alam, sumber daya manusia, dan teknologi. Keunggulan daya saing yang perlu ditingkatkan adalah inovasi dan kreativitas. Dalam kehidupan manusia saat ini, telah memasuki era baru, yaitu orbit ekonomi pengetahuan atau orbit ekonomi kreatif (Howkins, 2001). Faktor tersebut, sangat menentukan keberhasilan dalam suatu usaha, di mana memiliki tingkat persaingan yang sangat tinggi.

Di Indonesia, sekarang ini tidak dapat dipungkiri bahwa kontribusi UMKM (Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah) dalam perekonomian sangatlah besar. Dengan adanya UMKM, maka dapat menyumbang terhadap pendapatan daerah, menyumbang terhadap devisa negara, maupun dalam menyerap tenaga kerja. Dengan demikian, maka diharapkan UMKM di Indonesia harus lebih kreatif, dapat lebih meningkatkan inovasinya untuk dapat terus berkembang.

Perkembangan suatu usaha, khususnya pada UMKM tersebut, harus turut memperhatikan faktor-faktor yang memengaruhinya. Contohnya pada masa ekonomi digital sekarang ini. Setiap usaha dituntut untuk dapat mengikuti perkembangan zaman, perkembangan teknologi dan perkembangan selera masyarakat untuk

dapat mempertahankan eksistensinya dalam dunia bisnis. Masyarakat Indonesia sekarang ini, dapat dikatakan sebagai pasar yang cukup potensial dalam ekonomi digital. Dapat kita lihat dalam masyarakat telah terjadi transformasi gaya hidup dalam kehidupan sehari-hari, seperti dalam pola konsumsi, dalam kegiatan pendidikan, kesehatan maupun dalam kegiatan pekerjaan.

Pengertian UMKM

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) menurut Undang-Undang No. 20 Tahun 2008 mendefinisikan UMKM berdasarkan kriteria tertentu, yaitu:

1. usaha mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria usaha mikro sebagaimana diatur dalam undang-undang ini;
2. usaha kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha, yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasi, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar yang memenuhi kriteria usaha kecil dalam undang-undang ini; dan
3. usaha menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perseorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan usaha kecil atau besar, dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana diatur dalam undang-undang ini.

Digitalisasi UMKM

Zaman sekarang ini, dengan perkembangan teknologi yang semakin canggih, turut merubah pola kehidupan dalam masyarakat. Begitu juga dalam kegiatan UMKM, dengan perkembangan teknologi turut memudahkan para pelaku usaha dalam melakukan pemasaran maupun penjualan secara *online* dengan teknologi tersebut. Digitalisasi UMKM merupakan suatu kegiatan dan upaya yang dilakukan untuk mendigitalkan para pelaku UMKM berikut kegiatan pemasaran dan penjualan produk-produk UMKM.

Para pelaku usaha dapat melakukan kegiatan pemasaran untuk produknya melalui media-media sosial, pelaku usaha juga dapat mencantumkan lokasi usaha melalui titik lokasi dalam *maps* yang telah tersedia pada media sosial tersebut, sehingga hal ini akan lebih memudahkan masyarakat maupun *customer* yang akan datang langsung untuk melakukan pembelian produk UMKM.

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) sempat mengalami kesulitan selama pandemi Covid-19 beberapa waktu lalu. Oleh karena itu, dengan digitalisasi UMKM ini diharapkan UMKM di Indonesia, akan dapat bangkit dan ke depannya akan terus terus berkembang. Usaha dalam mendorong mewujudkan hal tersebut, dalam digitalisasi UMKM adalah dengan beralih pada pola pemasaran dan penjualan secara *online*, salah satunya melalui marketplace. Walaupun sekarang ini banyak gaya hidup di masyarakat yang serba digital, tapi masih ada juga banyak pelaku UMKM yang belum melek digital dan masih terbatas dalam menjalankan bisnisnya secara tradisional. Hal ini yang perlu untuk menjadi fokus perbaikan ke depannya.

Beberapa keuntungan dalam pemanfaatan media digital bagi pelaku UMKM antara lain, yaitu:

1. pemasaran produk semakin luas,
2. meminimalkan biaya,
3. pemasaran lebih efektif,

4. meningkatkan penjualan,
5. perubahan gaya hidup,
6. waktu yang fleksibel,
7. komunikasi dua arah yang lebih mudah dengan pelanggan,
8. jangkauan pemasaran lebih luas,
9. kemudahan pelayanan kepada pelanggan, dan
10. lebih mudah dalam pengelolaan keuangan dan bisnis.

Dalam menghadapi era *Society 5.0*, yaitu era teknologi di mana semua teknologi merupakan bagian dari manusia itu sendiri. Dengan berkembangnya teknologi yang ada, maka turut mengubah pula peran dari manusia dalam berbagai bidang. Contohnya dalam bidang industri, banyak pekerjaan yang semula menggunakan tenaga manusia telah digantikan dengan menggunakan mesin. Akan tetapi, dengan perkembangan teknologi yang ada, juga turut mengubah dan mengembangkan kemampuan dari manusia dalam melakukan berbagai kegiatan. Hal tersebut juga turut berpengaruh dalam proses berkembangnya UMKM di Indonesia, sehingga para pelaku UMKM dituntut untuk dapat menerapkan strategi-strategi bisnis tepat untuk usahanya.

Analisis SWOT dalam UMKM

Memahami lingkungan bisnis ini merupakan inti dari proses perencanaan strategis yang dapat dikembangkan oleh pelaku usaha. Di antara alat yang paling penting untuk memfasilitasi pemahaman tersebut adalah analisis SWOT (Hill & Westbrook, 1997). Persaingan bisnis pada era globalisasi sekarang ini sangat ketat, mengharuskan para pelaku usaha untuk dapat mengelola usahanya dengan baik dan dapat mempertahankan konsumennya.

Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk mempertahankan konsumennya adalah dengan menerapkan strategi bersaing untuk dapat mengikuti perubahan yang ada. Para pelaku usaha harus

mengetahui dan memahami lingkungan industri yang mereka geluti. Proses analisis lingkungan industri ini merupakan suatu usaha untuk mengetahui dan memahami peluang, hambatan, dan ancaman (Phadermrod et al., 2019). Memahami lingkungan bisnis ini merupakan inti dari proses perencanaan strategis yang dapat dikembangkan oleh pelaku usaha.

Analisis SWOT merupakan cara untuk mengidentifikasi yang dapat digunakan untuk merumuskan strategi dalam Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). Analisis SWOT ini, didasarkan pada upaya dalam memaksimalkan kekuatan (*Strength*) dan peluang (*Opportunities*) tetapi secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threats*) (Krogerus & Tschappeler, 2018). Dalam merumuskan strategi bisnis, sebelumnya pelaku usaha harus dapat mengevaluasi mengenai faktor atau hal yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang maupun ancaman dalam bisnisnya.

1. *Strength* (Kekuatan)

- a. Program pemerintah yang mendukung UMKM Indonesia.

Dalam beberapa program pemerintah Indonesia *making* 4.0 serta dalam menyosong era *Society* 5.0 terdapat program-program dari pemerintah guna untuk membantu mempermudah bagi UMKM Indonesia, supaya dapat berkembang dengan cepat. Hal ini dapat dijadikan motivasi bagi para pelaku usaha untuk lebih kreatif dan inovatif dalam mendukung program-program tersebut.

- b. Kemampuan dalam mengoperasikan teknologi digital.

Dengan kemampuan dalam menggunakan dan memanfaatkan teknologi digital, maka dapat membuat pelaku usaha untuk lebih memiliki daya saing. Pelaku usaha juga dapat memanfaatkan fasilitas teknologi digital dalam mengoperasikan bisnis.

- c. Dapat bertahan dan menyesuaikan terhadap persaingan di pasar.

Kemampuan dalam menghadapi persaingan ini merupakan salah satu modal yang dibutuhkan untuk para pelaku usaha, sehingga tidak mudah menyerah dalam menghadapi tantangan dan kesulitan dalam proses usahanya.

2. *Weakness* (Kelemahan)

- a. Keterbatasan pengetahuan mengenai digitalisasi UMKM.

Sampai dengan saat ini, masih banyak yang belum memahami mengenai digitalisasi UMKM.

- b. Luas dan beragamnya lokasi UMKM di Indonesia.

Lokasi UMKM di Indonesia, sebagian besar terdapat juga pada daerah pedesaan dan kepulauan yang masih belum modern, sehingga masih belum dapat sepenuhnya paham mengenai digitalisasi UMKM secara efektif.

- c. Akses internet yang belum merata.

Akses internet yang belum bisa menjangkau seluruh wilayah Indonesia yang sangat luas. Hal ini turut menjadi hambatan dalam upaya memajukan UMKM melalui teknologi digital.

- d. Terbatasnya kemampuan sumber daya manusia.

Sumber daya manusia sebagai pelaku UMKM belum semuanya memiliki keahlian dan kemahiran dalam menggunakan teknologi internet, sehingga belum dapat memaksimalkan kegiatan pemasaran dan penjualan *online* produk UMKM.

- e. Pemberdayaan UMKM yang belum menyeluruh.

UMKM di Indonesia yang banyak dan beragam belum semuanya dapat diberdayakan dengan maksimal, sehingga masih perlu dan perhatian pemerintah waktu dalam proses pengelolaan serta pengembangannya.

3. *Opportunities* (Peluang)

- a. Peningkatan omzet penjualan dengan sistem digitalisasi UMKM.

Dengan sistem digital, mempermudah pelaku usaha dalam menjual produknya kepada konsumen, sehingga turut meningkatkan omzet penjualan.

- b. Kemudahan akses digital.

Dengan sarana internet yang mudah saat ini, maka kegiatan pemasaran, penjualan, maupun transaksi keuangan dapat dilakukan dengan lebih efektif.

- c. Perubahan gaya hidup dalam masyarakat.

Banyak calon pembeli yang lebih menyukai melakukan transaksi secara *online* dalam pembelian suatu produk, karena lebih menghemat waktu, tenaga maupun biaya.

- d. Perluasan pasar pada era pasar bebas ASEAN (MEA).

Dengan adanya pasar bebas ASEAN, maka pelaku UMKM memperoleh peluang untuk lebih mudah dalam memperkenalkan usaha, baik di lingkungan dalam maupun luar negeri, sehingga jangkauan bisnis yang dilakukan menjadi lebih luas.

- e. Perubahan pola di masyarakat sebagai akibat pandemi Covid-19.

Dampak yang ditimbulkan dari adanya pandemi Covid-19 beberapa waktu lalu, salah satunya adalah masyarakat lebih perhatian dengan gaya hidup sehat. Dikarenakan pada saat pandemi terjadi kondisi di mana memaksa Masyarakat untuk membatasi kontak dengan oranglain, sehingga masih terbawa sampai dengan sekarang. Hal tersebut menjadikan salah satu faktor yang membuat banyak masyarakat lebih menyukai transaksi secara *online* daripada transaksi secara fisik/langsung.

4. *Threats* (Ancaman)

- a. Banyak pesaing dalam *e-commerce* dan *e-marketplace*.

Di Indonesia dapat dikatakan perkembangan *e-commerce* dan *e-marketplace* sangat pesat, sehingga setiap pelaku UMKM harus memiliki kelebihan dibandingkan para pesaing.

- b. Banyak pesaing di luar negeri yang menerapkan digitalisasi.

Di luar negeri telah banyak pelaku usaha yang menerapkan sistem digital dalam pengelolaan bisnisnya, ini menjadi tantangan bagi pelaku UMKM di Indonesia agar dapat mengikuti perkembangan teknologi yang ada.

- c. Kepercayaan konsumen yang masih rendah dalam hal keamanan.

Tindak kejahatan yang terjadi dalam bisnis baik melalui *e-marketplace* maupun *e-commerce* membuat penurunan kepercayaan di masyarakat yang akan menggunakan jasa tersebut, sehingga perlu adanya jaminan dari para pelaku UMKM untuk sistem keamanannya.

- d. Perubahan selera konsumen.

Selera masyarakat yang selalu berubah menjadi tantangan bagi para pelaku UMKM untuk lebih memperhatikan kreativitas dan inovasinya, sehingga konsumen akan tetap setia dan tidak mudah beralih pada pesaing lain.

Strategi Pengembangan UMKM pada Era Digital

Strategi bisnis UMKM pada era digital sekarang ini sangat penting dilakukan guna untuk mengembangkan bisnis dan dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat. Beberapa hal yang dapat dilakukan, di antaranya sebagai berikut.

1. *Search Engine Marketing*

Berkaitan dengan salah satu cara pengembangan bisnis melalui *website*, maka dapat dilakukan melalui *search engine optimization* (SEO). SEO merupakan suatu upaya dalam mempopulerkan situs *website* secara gratis dengan menggunakan teknik-teknik khusus untuk mengoptimalkan performa situs di halaman hasil pencarian *search engine* populer (Sukri & Zulfikar, 2021). Metode ini dilakukan untuk meningkatkan transaksi penjualan melalui media internet dengan memanfaatkan media sosial, dengan fokus pada *website*, agar mudah ditemukan melalui *search engine*.

2. *Digital Content Marketing*

Konten *marketing* merupakan suatu usaha dalam merencanakan, membuat dan turut serta dalam menciptakan suatu konten. Konten tersebut dapat berupa foto, audio, tulisan ataupun video yang menarik terutama mengenai perusahaan. Hal ini dilakukan untuk menarik dan membuat audiens agar tertarik untuk melakukan transaksi pembelian. Beberapa contoh *digital content marketing* adalah media sosial, *e-book*, brosur *online*, unggahan blog, dan lainnya.

3. *Pay-Per-Click Advertising* (PPC)

PPC merupakan suatu cara yang digunakan untuk mengarahkan *traffic audiens* ke *website* yang telah dibuat dengan bayaran dari setiap kliknya. Sistem kerja PPC yaitu klien membayar sejumlah tarif yang ditentukan oleh penyedia jasa, kemudian akan mendapatkan slot terbatas setiap pencarian melalui *search engine* yang telah ditentukan dan akan dikenakan biaya pada setiap klik yang dilakukan oleh pengunjung situs tersebut. Bagi pengiklan dalam situs, maka ia hanya akan dikenakan biaya jika ada pengunjung yang melakukan klik pada iklannya.

4. *Influencer Marketing*

Influencer pada media sosial didefinisikan sebagai individu yang dianggap sebagai pemimpin opini di platform media sosial dalam topik minat tertentu; makanan, kecantikan, gaya hidup, *fashion* (Bruns, 2018) dalam Anjani (2020). *Influencer* sering dianggap sebagai panutan, maka penggunaan *influencer* dalam suatu kegiatan pemasaran suatu merek produk akan turut memberikan pengaruh dalam membangun persepsi terhadap merek tersebut.

Media Digitalisasi UMKM

Beberapa cara yang dapat dilakukan untuk mengenalkan produk UMKM pada era digital, dapat dilakukan sebagai berikut.

1. Melalui Media Sosial

Beberapa contoh media sosial yang dapat kita lihat adalah Instagram, Facebook, Youtube, Tiktok, Telegram, Whatsapp, dan media lainnya.



Gambar 8.1 Media Sosial

2. Melalui Marketplace

Marketplace yang berkembang dan dikenal oleh masyarakat antara lain Tokopedia, Shopee, Lazada, Blibli, dan media lainnya.



Gambar 8.2 Marketplace

3. Ojek *Online*

Melalui sarana ojek *online* seperti Grab, Gojek, Maxim, dan Lainnya.



Gambar 8.3 Sarana Ojek Online

4. *Website* Toko

Membuat toko yang dapat diakses dengan mudah oleh masyarakat umum.

5. *Endorsment* oleh *Influencer*

Menggunakan jasa *endorsment* oleh *influencer* dalam pemasaran produk.

Sistem Pembayaran dalam UMKM Digital

Sistem pembayaran merupakan suatu sistem yang mengatur perjanjian, dan menjalankan operasional dan mekanisme penggunaan, penerimaan instruksi pembayaran serta untuk memenuhi kewajiban yang nantinya akan dikumpulkan melalui pembayaran antar perorangan, bank dan lembaga keuangan lainnya

(Pohan, 2011). Pembayaran melalui media internet biasa dikenal dengan istilah *e-payment*. Dengan sistem *e-payment* maka pengguna memerlukan internet atau jaringan agar kegiatan transaksi yang dilakukan dapat berjalan dengan lancar.

Beberapa karakteristik sistem pembayaran dengan *E-payment* adalah sebagai berikut.

1. *Applicability*

Penerimaan dari pengguna ketika melakukan pembelian suatu barang maupun jasa.

2. *Easy to Use*

Sistem pembayaran mudah untuk digunakan.

3. *Security*

Jaminan keamanan terhadap nilai uang dari pengguna, dan adanya jaminan bahwa tidak disalahgunakan oleh pihak lain.

4. *Reliability*

Sistem yang dapat dijalankan dengan baik serta dapat diandalkan.

5. *Trust*

Tingkat kepercayaan yang tinggi oleh pengguna terhadap keamanan.

Beberapa keuntungan dengan menggunakan sistem pembayaran digital adalah

1. transaksi pembayaran dapat dilakukan dengan lebih cepat dan efektif;
2. transaksi pembayaran dapat dilakukan dengan lebih aman dan nyaman; dan
3. transaksi dapat dilakukan dengan lebih praktis tidak perlu membawa uang *cash*.

Dalam sistem pembayaran secara digital, khususnya dalam pembayaran yang biasanya dilakukan dalam bisnis *online shop*, maka para pelanggan dapat memilih beberapa metode atau sistem pembayaran yang dikehendaki. Beberapa di antara sistem pembayaran tersebut sebagai berikut.

1. Transfer Bank

Sistem pembayaran yang biasa digunakan oleh masyarakat adalah dengan metode transfer bank. Transaksi dapat dilakukan melalui *mobile banking*, *internet banking*, dan transfer menggunakan kartu ATM.

2. Kartu Kredit

Transaksi menggunakan kartu kredit juga banyak digunakan oleh masyarakat. Dengan menggunakan kartu kredit, maka pengguna dapat melakukan kegiatan belanja tanpa harus langsung membayar secara langsung barang tersebut, karena akan dibayar pada tagihan kartu kredit pengguna pada waktu yang telah ditentukan.

3. Melalui Rekening Bersama

Metode dengan sistem pembayaran melalui rekening bersama ini semakin berkembang seiring berkembangnya bisnis *online* melalui *marketplace*. Gambaran dari proses pembayaran ini, yaitu dengan melibatkan pihak ketiga. Dalam transaksi jual beli, setelah barang dari penjual sampai ke tangan pembeli, maka pembeli wajib untuk melakukan konfirmasi sehingga selanjutnya dana juga akan segera dapat diterima oleh penjual.

4. *E-Wallet*

E-Wallet merupakan bentuk uang elektronik yang dapat digunakan dalam transaksi jual beli secara *online*. Dalam bisnis UMKM sekarang ini penerapan sistrtem pembayaran *e-wallet* dalam *marketplace* dapat kita lihat pada transaksi elektonik meallui Go-Pay, T-Cash, Ovo, dan lainnya.

5. COD (*Cash On Delivery*)

Sistem pembayaran COD ini adalah sistem pembayaran yang dilakukan dalam suatu proses jual beli yang mengharuskan para pembeli untuk menyerahkan sejumlah uang atau tagihan pembelian secara langsung pada saat produk yang dibeli telah diterima.

Sebagai pelaku bisnis tentunya harus selalu memperhatikan perkembangan pasar. Semakin berkembangnya tren bisnis ke arah digital, maka turut menggeser tren sistem pembayaran ke sistem *cashless* atau transaksi dengan menggunakan uang digital. Untuk itu, para pelaku UMKM juga harus dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan tersebut.

Daftar Pustaka

- Anjani, S. (2020). Peranan Influencer dalam Mengkomunikasikan Pesan di Media Sosial Instagram. *Polyglot: Jurnal Ilmiah*, 16(2), 203-229.
- Hill, T., & Westbrook, R. (1997). SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall. *Long Range Planning*, 30(1), 46-52. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(96\)00095-7](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(96)00095-7)
- Howkins, John. 2001. *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*. London: Penguin.
- Krogerus, M., & Tschappeler, R. (2018). *The Decision Book: 50 Models for Strategic Thinking*. W. W. Norton & Company.
- Phadermrod, Boonyarat, Richard M. Crowder, and Gary B. Wills. (2019). Importance-Performance Analysis based SWOT Analysis. *International Journal of Information Management*, 44, 194-203.
- Pohan, Chairil Anwar. (2011). *Manajemen Perpajakan Strategi Perencanaan Pajak dan Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sukri, S., & Zulfikar, Z. (2021). Mendapatkan Peringkat Terbaik Website Pada Search Engine Dengan Metode Search Engine Optimalization (SEO). *J. Nas. Komputasi dan Teknol. Inf*, 4(3).
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro Kecil dan menengah.

Profil Penulis



Nurul Juwariyah, S.E., M.M.

Lahir pada tanggal 22 Juni 1986. Penulis merupakan dosen di Fakultas Ekonomi Universitas Semarang (USM). Penulis memulai karir sebagai dosen pada tahun 2011. Penulis menempuh Pendidikan di SMA N 9 Semarang pada tahun 2004, Kemudian melanjutkan studi di Universitas Stikubank Semarang, menyelesaikan pendidikan Strata 1 pada tahun 2008 dan menyelesaikan Pendidikan Strata 2 pada program studi manajemen di tahun 2010. Penulis tertarik dalam bidang manajemen, baik keuangan, SDM maupun manajemen Pemasaran. Untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, maka penulis turut aktif dalam berbagai penelitian dengan bidang kepakaran yang dimiliki. Penulis turut serta dalam penulisan buku ini dengan harapan dapat memberikan kontribusi dan manfaat yang positif bagi lingkungan pendidikan, masyarakat, bangsa, dan negara.

E-mail Penulis: nurul.nafiz22@gmail.com

PENGEMBANGAN ORGANISASI MELALUI TRANSFORMASI DIGITAL

Elisa Daniati Edison, S.E., M.Sc.
Universitas Metamedia

Pendahuluan

Terjadinya Revolusi Industri 4.0 memberikan dampak besar pada berbagai dimensi kehidupan, begitu pula pada ilmu manajemen. Perkembangan teknologi digital telah melahirkan berbagai tantangan bagi model bisnis tradisional di seluruh industri (Lansiti & Lakhani, 2014 dalam Konopik, J et al., 2022). Organisasi bisnis pada era digitalisasi saat ini, harus melakukan penyesuaian dalam praktik manajemen yang menitikberatkan pada implementasi teknologi informasi, *Internet of Things (IoT)*, *big data*, dan komputerisasi. Hal ini memberikan pemahaman dan perspektif baru bagi organisasi bisnis dalam melakukan praktik manajemen.

Adanya disrupsi yang terjadi dalam dunia industry, memberikan tantangan baru bagi manajemen untuk lebih inovatif dalam mengembangkan konsep. Secara fundamental, manajemen organisasi penting untuk mengidentifikasi dan memastikan bahwa praktik manajemen, telah mengimplementasikan konsep dan kerangka kerja baru yang dinamis, sesuai kebutuhan industri sehingga tujuan dari organisasi dapat tercapai secara optimal.

Digitalisasi akan berdampak pada terjadinya perubahan dari lingkungan bisnis dan teknologi. Selain itu, menghadirkan tantangan bagi setiap organisasi untuk mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan baik pada lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Ketika lingkungan bisnis menjadi jauh dari dinamis, di sinilah peran penting dari transformasi digital. Organisasi yang lincah dan adaptif harus cepat menangkap peluang dan melindungi diri dari ancaman kompetitor (Skog, D.A., 2019). Sebagai contoh, pada era digitalisasi lahir layanan sosial media seperti Facebook atau Instagram yang dapat mengintegrasikan organisasi bisnis untuk berinteraksi dengan pelanggan melalui beragam cara.

Saat ini, banyak organisasi bisnis yang memberikan pelayanan melalui aplikasi yang dikembangkan untuk dapat dijangkau dengan mudah hanya melalui genggaman oleh pelanggan. Selain itu, banyak organisasi mendapatkan, menganalisis, dan menindaklanjuti data dari pelanggan yang tidak hanya memanfaatkan produk atau layanan dari organisasi itu sendiri tetapi juga organisasi bisnis lain.

Hal ini diperkuat dengan yang dikemukakan oleh Haludin, G et al. (2022) yang menyatakan bahwa transformasi digital menjadi sebuah perubahan yang berimplikasi kuat bagi sebuah organisasi bisnis. Mengapa demikian? Adanya transformasi digital memengaruhi hampir semua aspek dalam organisasi, memantik cara kerja baru dan kemampuan berpikir organisasi sehingga dapat menciptakan produk, layanan atau terobosan baru untuk melahirkan keunggulan kompetitif baru. Meskipun begitu, hal ini juga memunculkan masalah dilematis, tidak banyak organisasi bisnis yang berhasil melakukannya, seringkali mengalami tantangan dan hambatan yang berujung pada kegagalan.

Pentingnya Transformasi Digital

Transformasi digital menjadi fenomena hangat yang dibicarakan pada era digitalisasi saat ini. Inovasi memainkan peranan penting pada awal kemunculan dari transformasi digital. Sebagai organisasi kontemporer, penting bagi organisasi untuk melakukan brainstorming dan elaborasi ide untuk penciptaan inovasi pembaharuan sebagai peningkatan keunggulan bersaing organisasi bisnis. Transformasi digital dapat diartikan sebagai sebuah inovasi dalam teknologi yang mengubah model bisnis perusahaan dari tradisional ke digital.

Transformasi digital dapat juga ditafsirkan sebagai proses integrasi teknologi digital ke dalam sektor bisnis yang secara fundamental dapat mengubah kinerja organisasi dan memberikan nilai lebih kepada pelanggan. Skog (2019) mengemukakan bahwa transformasi digital mengacu pada proses di mana adanya keterlibatan yang berkelanjutan dari organisasi dalam mengadopsi inovasi digital untuk mengembangkan atau meningkatkan produk, layanan dan model bisnis.

Lebih lanjut, McKinsey (2015) memaparkan bahwa digitalisasi berkaitan dengan proses adopsi teknologi dalam organisasi yang memungkinkan untuk dapat melaju dengan lebih gesit. Di samping itu, organisasi perlu merancang tata kelola dan kolaborasi yang dapat membantu dalam mengembangkan strategi transformasi digital dengan optimal (Chanias et al., 2016) dalam Imran, F et al. (2021). Pengadopsian transformasi digital merupakan kombinasi antara kecanggihan teknologi digital dengan praktik organisasi yang memungkinkan untuk membuat perubahan signifikan terhadap produk, layanan, keunggulan kompetitif, proses dan model bisnis baru serta pengembangan kepuasan pelanggan (Imran, F et al., 2021).

Dalam melahirkan inovasi transformasi digital ada tiga langkah yang harus ditempuh oleh organisasi bisnis, yaitu:

1. *ideation*, yaitu mengumpulkan ide-ide inovasi dari anggota-anggota organisasi;
2. *implementation*, yaitu tahap dalam mengimplementasikan pengembangan yang dipilih oleh organisasi; dan
3. *value generation*, yaitu hasil pengembangan dan perubahan organisasi.

Akselerasi yang ditimbulkan dari adanya transformasi digital akan memberikan impresi positif bagi organisasi. Transformasi digital mengacu pada pemanfaatan teknologi informasi dalam kegiatan pengumpulan, penyimpanan, dan transmisi umpan balik data yang memungkinkan untuk meminimalisir hambatan data, dan meningkatkan efisiensi kegiatan operasional secara keseluruhan yang akhirnya membangun ekosistem digital baru (Liu, W et al., 2022).

Hal ini diperkuat oleh pandangan dari McKinsey dan Vial (2019) dalam Imran, F (2021) yang menyatakan bahwa transformasi digital tidak hanya berimplikasi pada penawaran produk dan layanan industri tetapi juga mengubah faktor fundamental yaitu: bagaimana cara organisasi beroperasi. Sasaran dari penerapan transformasi digital bagi organisasi adalah bagaimana organisasi dapat membangun keunggulan bersaing sehingga dapat meningkatkan pengalaman pelanggan dan menurunkan biaya.

Transformasi digital membuka peluang baru dan tantangan yang signifikan bagi organisasi yang terkait dengan keamanan data, privasi, dan kesenjangan digital (Nguyen et al., 2018 dalam Lafioune, N et al, 2023). Proses penerapan transformasi digital dalam organisasi bisa rumit, atau bisa juga mudah dilaksanakan. Hal ini tergantung pada *size* organisasi yang melakukan transformasi digital. Meskipun begitu, capaian dari penerapan transformasi digital justru yang paling efektif dalam meraih kesuksesan organisasi.

Ada tiga unsur yang terlibat dalam proses transformasi digital organisasi antara lain sebagai berikut.

1. Bisnis, penerapan transformasi digital akan menuntut perusahaan untuk mengkaji kembali model bisnis, agar mampu menangkap peluang baru melalui inovasi yang tepat.
2. Organisasi, dengan adanya transformasi digital akan memaksa organisasi melakukan penyesuaian budaya organisasi, mengadopsi cara kerja baru, membangun kemampuan dan/atau keterampilan yang sejalan dengan implementasi transformasi digital yang dijalankan.
3. Budaya, transformasi digital menuntut perusahaan melakukan penyesuaian pada budaya organisasi dengan cara kerja baru serta mengembangkan keterampilan dan kompetensi baru.
4. Teknologi, perusahaan yang melakukan transformasi digital maka akan menerapkan teknologi kebaruan yang berkaitan dengan pemrosesan informasi dari pertukaran data sebagai *input* dalam proses pengambilan keputusan, peningkatan kinerja dan jangkauan dari perusahaan.

Apa itu Pengembangan Organisasi?

Pengembangan organisasi baik pengembangan dari sumber daya manusia maupun organisasional, berpengaruh terhadap jalannya kegiatan manajerial organisasi. Manajer harus senantiasa adaptif dengan transformasi yang terjadi pada lingkungan yang mensyaratkan adanya penyesuaian-penyesuaian desain organisasi di waktu yang akan datang (Handoko, 1995). Pengelolaan perubahan tidak hanya penting bagi keberlangsungan dari organisasi, tetapi juga menjadi tantangan pengembangan organisasi.

Handoko (1995) menyatakan bahwa pengembangan organisasi merupakan suatu upaya jangka panjang untuk membenahi proses-proses pemecahan masalah dan pembaharuan organisasi terutama melalui manajemen budaya organisasi yang kolaboratif. Dalam definisi ini diartikan, pemrosesan pemecahan masalah berkaitan dengan program organisasi dalam menghadapi

berbagai macam peluang dan ancaman dari lingkungan yang berdampak pada laju pertumbuhan organisasi. Dalam pengembangan organisasi (*organizational development*) melibatkan berbagai tahapan jangka panjang, seperti peningkatan efektivitas organisasi, penyelesaian masalah, dan perbaikan kinerja organisasi.

Organisasi yang dikatakan dinamis ialah organisasi yang memiliki keterampilan berpikir strategis meliputi: *strategic formulation*, *strategic planning*, dan *strategic development*. Strategi digital berfokus pada ketangguhan organisasi pada teknologi bukan lagi pada budaya dengan perubahan model bisnis dan penggunaan teknologi, untuk menciptakan kemampuan yang dibutuhkan perusahaan untuk menjadi bisnis digital. Pengembangan organisasi memiliki beberapa manfaat adalah sebagai berikut.

1. Pengembangan Berkelanjutan

Suatu organisasi harus memiliki tujuan kompetitif yang hendak dicapai. Baik dalam skala harian, bulan ataupun tahunan. Melalui pengembangan organisasi melahirkan pola perbaikan konstan pada tubuh organisasi dengan formulasi strategi yang terus dikembangkan, diimplementasikan, dievaluasi, dan dinilai berdasarkan kualitas dan hasilnya. Dengan adanya pengembangan organisasi, akan membantu organisasi untuk membangun lingkungan ataupun budaya yang adaptif dengan perubahan. Dari pengembangan ini akan menstimulus siklus pembaharuan yang akan mengembangkan organisasi, yang akhirnya akan membantu organisasi merancang strategi baru untuk keunggulan kompetitif pada periode selanjutnya.

2. Peningkatan Komunikasi Internal Organisasi

Pengembangan organisasi akan melahirkan komunikasi, interaksi dan timbal balik yang efektif untuk peningkatan kinerja antaranggota pada organisasi. Terbangunnya komunikasi yang efisien, akan mengharmoniskan antara tujuan dan nilai perusahaan dengan karyawan. Melalui perubahan ini

akan memotivasi karyawan untuk memberikan ide, masukan dan saran serta inspirasi baru. Pengembangan strategi organisasi, akan membantu karyawan memiliki “rasa yang sama” dan menemukan hal-hal yang baru yang bisa diperjuangkan bersama kemajuan organisasi.

3. Pengembangan Keterampilan/Kompetensi Anggota Organisasi

Dalam melakukan perubahan diperlukan keterampilan yang mumpuni dari karyawan dalam menjalankannya, sehingga diperlukan program-program khusus untuk pengembangan anggota organisasi, yang dapat mendorong mereka untuk mengeksekusi perubahan-perubahan organisasi yang diperlukan. Peningkatan keterampilan dari anggota organisasi dapat melalui pelatihan atau webinar secara gratis, kursus *online*, *classroom learning*, dan lain sebagainya.

4. Peningkatan Produk dan Layanan

Inovasi menjadi faktor utama dalam pengembangan organisasi. Pengembangan organisasi akan memengaruhi produk dan layanan organisasi. Menjadi penting untuk memberikan pelatihan dan pengembangan pada anggota organisasi, agar inovasi dapat tercipta, sehingga produk dan layanan yang dihasilkan unggul dan berdaya saing.

5. Peningkatan Margin atau Keuntungan

Jika produksi meningkat, keuntungan tentu juga meningkat. Mengapa dapat dikatakan demikian? Alasannya, dengan adanya peningkatan produktivitas dan inovasi dari karyawan yang disebabkan oleh adanya pengembangan organisasi, dapat meningkatkan efisiensi kerja yang berpengaruh secara signifikan pada proses produksi. Organisasi yang lincah dan adaptif dengan perubahan, akan berlomba-lomba untuk melakukan berbagai perubahan demi keberlangsungan hidup organisasi dengan tetap menghasilkan keuntungan, sesuai dengan yang ditargetkan.

Transformasi Digital bagi Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi dapat terjadi diakibatkan adanya kekuatan pendorong (*driving forces*) sebagai pematik terjadinya perubahan di dalam organisasi. Kekuatan pendorong ini, menimbulkan impresi dominan terhadap perubahan struktur yang ada di dalam organisasi bahkan kondisi persaingan antarorganisasi. Teknologi baru telah mendorong transformasi digital organisasi di seluruh sektor industri. Kemajuan ini memungkinkan bisnis untuk mengembangkan, mengakses, dan mengomunikasikan sumber daya informasi secara lebih efisien (Rodriquez, A.L et al., 2023).

Transformasi digital di dalam organisasi, tidak dapat diorganisir dengan baik tanpa adanya komitmen penuh dari semua lini di dalam organisasi, agar keberlanjutan transformasi digital berlangsung dengan baik, organisasi perlu berupaya untuk menanamkan kesadaran dari semua lini manajerial. Hal ini mendorong sumber daya yang ada di organisasi untuk bersatu untuk mengoptimalkan proses yang mengarah pada peningkatan efisiensi.

Sebelum mengadopsi transformasi digital agar bisa berhasil, perusahaan terlebih dahulu harus memastikan kesiapan organisasi dalam menerima perubahan. Kesiapan organisasi dalam menyambut perubahan, meliputi visi, kemampuan, insentif, sumber daya, dan rencana strategis, di mana semua aspek yang terkandung di dalamnya, menyanggupi perubahan itu sendiri (Knoster, 2000 dalam Haludin, G et.al, 2022).

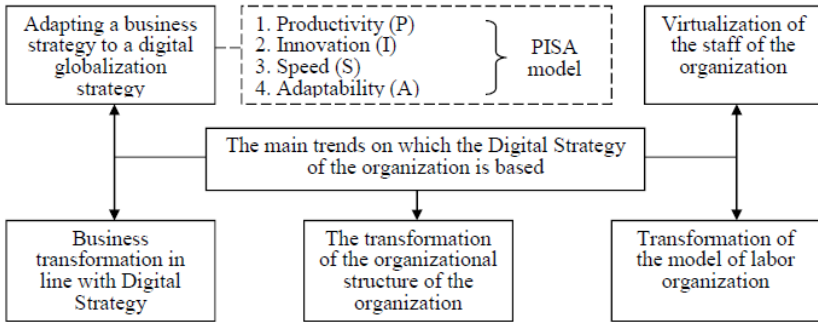
Jeans Konopik et al. (2022) menyatakan bahwa adopsi transformasi digital dalam organisasi akan melahirkan kemampuan dalam pengembangan organisasi antara lain: strategi dan ekosistem, pemikiran inovasi, transformasi teknologi digital, desain organisasi, dan kepemimpinan transformasi digital. Adapun kekuatan yang dapat menjadi pematik perubahan dalam organisasi, antara lain perkembangan penggunaan internet dan aplikasi berbasis internet, adanya ekskalasi globalisasi pada industri, inovasi produk dan pasar, dan perubahan teknologi.

Anderson & Anderson (2010) mengemukakan bahwa pengembangan organisasi dapat dilakukan melalui tiga model perubahan, sebagai berikut.

1. *Development Change*, merupakan suatu perubahan organisasi yang dilakukan sebagai pengendalian dari apa yang telah dipraktikkan oleh organisasi.
2. *Transitional Change*, merupakan perubahan yang dilakukan oleh organisasi sebagai tindak lanjut dari kebutuhan perubahan untuk peningkatan keunggulan bersaing.
3. *Transformational Change*, merupakan suatu perubahan organisasi melalui perubahan perilaku, pola pikir, dan budaya untuk pengembangan strategi, struktur, sistem, proses, dan teknologi yang diaplikasikan dalam kegiatan manajerial organisasi.

Pada perekonomian modern persaingan bisnis bergeser pada kekuatan dari strategi, inovasi dan investasi dari perusahaan tidak hanya menitikberatkan pada sumber daya yang ada di perusahaan yang diarahkan pada penciptaan kompetensi dan kemampuan dinamis. Lebih lanjut, transformasi digital merupakan kemampuan dalam merumuskan strategi, potensi inovasi, pembaharuan struktur dan proses bisnis, pengembangan organisasi berkelanjutan menjadi peran sentral dalam merespon tantangan perubahan lingkungan bisnis saat ini (Hrynko, P., 2019).

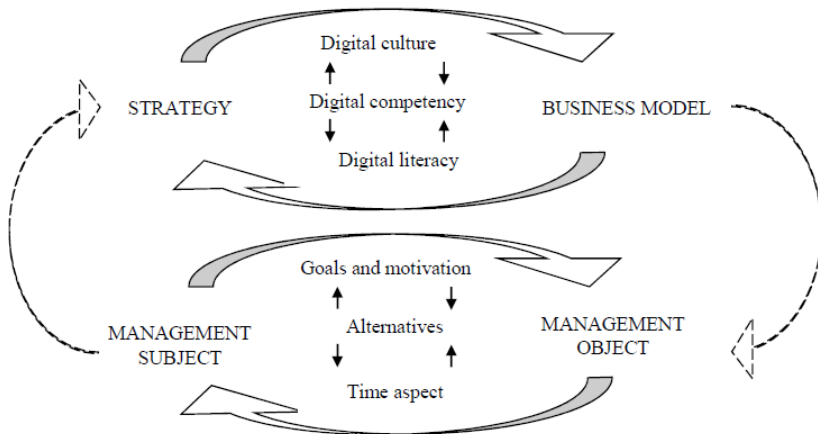
Konsep dari pengembangan sumber daya digital ialah menyatukan pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) dengan kemampuan dari teknologi digital, melalui proses pengukuran sumber daya manusia yang terukur dan transparan serupa dengan pengelolaan aset lainnya dalam organisasi. Ketika organisasi hendak memformulasikan strategi digital, maka tahapan yang dapat dilakukan dapat di ilustrasikan pada gambar berikut.



Gambar 9.1 Tren utama dalam pembentukan strategi digital organisasi.

Sumber: Hrynko, P. (2019)

Strategi dalam bisnis mesti menyesuaikan perubahan globalisasi digital yang berputar dengan begitu cepat dengan penerapan model PISA dengan mencakup kinerja empat arah yakni: produktivitas, inovasi, kecepatan (perubahan), kemampuan adaptasi. Transformasi bisnis hendaknya sejalan dengan formulasi strategi digital organisasi di mana adanya perubahan digitalisasi memengaruhi model bisnis perusahaan sehingga melahirkan rancangan model organisasi kinerja baru.



Gambar 9.2 Struktur model pengembangan model bisnis digital organisasi.

Sumber: Hrynko, P. (2019)

McKinsey memaparkan faktor-faktor yang memengaruhi kesuksesan dalam pengembangan organisasi melalui transformasi digital, sebagai berikut.

1. Memiliki pemimpin yang tepat dan paham digital.

Kunci kesuksesan dari perubahan organisasi ialah komitmen dari pemimpin. Jika orang-orang yang ada di organisasi yang memegang peranan sentral ikut serta terlibat dalam transformasi digital, maka kesuksesan perubahan itu lebih besar mungkin terjadi.

2. Membangun kemampuan dan kecakapan dari sumber daya organisasi.

Sangat penting untuk semua sumber daya dalam organisasi terlibat dalam proses perubahan organisasi dari cara tradisional menjadi bisnis digital. Matangnya perencanaan dan pengembangan potensi sumber daya organisasi, akan menentukan kemungkinan yang lebih besar untuk dapat berhasil.

3. Memberdayakan karyawan untuk bekerja dengan cara yang baru

Karyawan merupakan penggerak utama yang menerapkan, menggunakan, dan meningkatkan solusi digital yang di adopsi oleh perusahaan. Oleh karena itu, karyawan perlu memahami mengapa transformasi digital memainkan peran yang penting di dalam organisasi.

4. Melatih untuk mengoperasikan alat-alat digital dengan baik.

Salah satu esensi dari keberhasilan transformasi digital adalah menetapkan praktik-praktik yang berkaitan dengan kemampuan bekerja dengan cara-cara baru. Selain itu, memberikan kebebasan kepada karyawan untuk memilih mana kegiatan digital yang dibutuhkan dan diadopsi.

5. Melakukan komunikasi aktif melalui cara tradisional ataupun digital melalui beberapa cara
 - a. menerapkan alat digital untuk membuat informasi lebih mudah diakses pada seluruh bagian organisasi;
 - b. menerapkan teknologi layanan mandiri digital yang diberdayakan oleh karyawan, mitra bisnis, atau kedua kelompok tersebut; dan
 - c. melakukan pembaharuan prosedur operasi standar dengan memasukkan teknologi baru.

Pada akhirnya pengembangan organisasi melalui transformasi digital, hakikatnya bertujuan untuk memperluas jangkauan dari organisasi, mengembangkan dan menumbuhkan struktur dan desain organisasi, serta memperkuat organisasi agar mampu berdaya saing unggul dan kompetitif. Kepemimpinan digital, struktur dan budaya merupakan pondasi utama dalam keberhasilan penerapan transformasi digital dalam organisasi bisnis.

Daftar Pustaka

- Handoko, T. Hani. (1995). *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Haludin, G., Indrajit, R.E., Dazki, E. (2022). Kesiapan Perubahan Organisasi di Dalam Melakukan Transformasi Digital Berdasarkan Model Knoster. *Jurnal Nusantara Aplikasi Manajemen Bisnis*, 7.
- Hrynko, P. (2019). Improvement of the Digital Transformation Strategy of Business on the Basis of Digital Technologies. *EUREKA: Social and Humanities Journal*, 6.
- Imran, F., Shahzad, K., Butta, A., Kantola, J. (2021). Digital Transformation of Industrial Organizations: Toward an Integrated Framework. *Journal of Change Management*, 21(4).
- Konopik, J., Jahn, C., Schuster, T., Hobbach, N., Pflaumb, A. (2022). Mastering the digital transformation through organizational capabilities: A conceptual framework. Elsevier: *Digital Business. Science Direct Journal*
- Liu, W., Zhang, J., Shi, Y., Lee, P.T., Liang, Y. (2022). Intelligent logistics transformation problems in efficient commodity distribution. *Science Direct Journal. Elsevier: Logistics and Transportation Review*, 163, 102735.
- Lafioune, N., Desmarest, A., Poirier, E.A., St-Jacques, M. (2023). Digital transformation in municipalities for the planning, delivery, use and management of infrastructure assets: Strategic and organizational framework. *Science Direct Journal. Elsevier: Sustainable Futures*, 100119.
- Rodriquez, A.L., Pedregosa, C.S., Moreno, A.M., Millan, A.G.L. (2003). Digitalization beyond technology: Proposing an explanatory and predictive model for digital culture in organizations. *Journal of Inovation and Knowledge*, 8.

Skog, D. A. (2019). The Dynamics of Digital Transformation; The Role of Digital Innovation, Ecosystems and Logics in Fundamental Organizational Change. Swedia: Umeå University.

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-digital-transformation>

<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations>

Porter, M.E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. (1985). New York: The Free Press A Division of Macmillan, Inc.

Robbins, S & Coulter, M. (2010). Management. Tenth Edition. New York: Pearson Education, Inc.

Profil Penulis



Elisa Daniati Edison, S.E., M.Sc.

Ketertarikan penulis terhadap ilmu ekonomi dimulai pada tahun 2008 silam setelah menempuh pendidikan strata satu. Penulis merupakan alumnus Magister Sains Ilmu Manajemen konsentrasi Manajemen Keuangan pada Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gadjah Mada pada tahun 2010. Setelah menyelesaikan pendidikan strata dua, penulis bekerja menjadi tenaga pengajar di beberapa Perguruan Tinggi. Saat ini, penulis mengabdikan sebagai dosen profesional pada Program Studi Bisnis Digital Universitas Metamedia dengan mengampu beberapa mata kuliah, antara lain Pengantar Manajemen, Kewirausahaan, dan Manajemen Keuangan. Penulis juga aktif di berbagai organisasi di bidang pemberdayaan perempuan dan organisasi profesi.

Penulis memiliki ketertarikan pada bidang perilaku keuangan (behavioral finance), manajemen bisnis, kewirausahaan, dan bisnis digital. Penulis pun aktif sebagai peneliti dan membimbing mahasiswa di bidang kepakaran tersebut. Selain sebagai peneliti, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara tercinta ini.

E-mail Penulis: elisadaniati@metamedia.ac.id

KEPRIBADIAN, NILAI, DAN NORMA

Hermyn B. Hina, S.E., M.Si.

Universitas Kristen Artha Wacana Kupang

Pengantar

Kepribadian merupakan konsep dinamika yang menggambarkan pertumbuhan dan perkembangan keseluruhan sistem psikologi seseorang, yang menentukan penyesuaian uniknya terhadap lingkungannya. Begitu pula halnya dengan nilai mencerminkan keyakinan-keyakinan dasar bahwa bentuk khusus perilaku atau bentuk akhir keberadaan secara pribadi atau sosial lebih dipilih, dibandingkan dengan bentuk perilaku, sedangkan pemahaman secara sederhana norma dapat dikatakan sebagai patokan perilaku dalam suatu kelompok. Untuk lebih jelas pemahaman dan perbedadan dari Kepribadian, Nilai dan Norma, maka di bawah ini akan secara berurutan.

Definisi Kepribadian

Kepribadian dapat dijelaskan sebagai tradisi, perilaku, ciri-ciri yang terdapat dalam diri seseorang yang berkembang ketika seseorang berinteraksi dengan orang lain. Kepribadian menurut (Robbins 2003), mengatakan bahwa kepribadian merupakan jumlah total cara individu bereaksi dan berinteraksi dengan lainnya. Dalam (Koswara 2005) dijelaskan bahwa kepribadian adalah suatu istilah yang mengacu pada contoh-contoh sosial tertentu yang diterima oleh individu dari

kelompoknya atau masyarakat, selanjutnya individu yang bersangkutan dapat berperilaku dengan didasarkan pada contoh sosial yang dapat diterimanya. Lebih lanjut, dikatakan bahwa kepribadian dapat digolongkan ke dalam dua pengertian, yaitu:

1. pengertian dalam pemahaman sehari-hari, adalah suatu pemahaman yang mengarah kepada contoh-contoh social khusus yang diterima oleh seseorang dalam suatu perkumpulan, yang selanjutnya seseorang itu dapat berperilaku berdasarkan contoh-contoh sosial yang didapatnya itu; dan
2. pengertian berdasarkan ilmu psikologi, menurut salah seorang tokoh psikologi Raymond Bernand Cattell mengatakan bahwa kepribadian merupakan sesuatu yang dapat meramalkan mengenai sesuatu yang dikerjakan individu dalam kondisi tertentu, dan kepribadian itu meliputi seluruh perilaku manusia, baik yang kelihatan maupun yang tidak kelihatan.

Kotler (2005) mendefinikan kepribadian sebagai suatu ciri bawaan secara psikologi manusia (*human psychological traits*) yang dapat dibedakan dan yang dapat menghasilkan tanggapan yang *relative* konsisten dan bertahan lama terhadap rangsangan lingkungannya.

Dari beberapa pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepribadian berhubungan dengan adanya perbedaan karakteristik yang paling mendasar dalam diri manusia, perbedaan karakteristik tersebut mencerminkan sifat kekhasan dari setiap individu, dan dari perbedaan karakteristik tersebut akan dapat memengaruhi tanggapan individu terhadap lingkungannya secara *principal*.

Tipe Kepribadian

Berdasarkan teori para ahli, maka terdapat beberapa teori tentang kepribadian seorang individu berikut ini.

1. Gregory dalam Sjarkawi mengemukakan beberapa bentuk kepribadian individu, yaitu:
 - a. kepribadian yang berambisi/bercita-cita,
 - b. kepribadian yang mudah beradaptasi,
 - c. kepribadian yang memengaruhi,
 - d. kepribadian yang berprestasi,
 - e. kepribadian yang sabar,
 - f. kepribadian yang idealis,
 - g. kepribadian yang berhati-hati,
 - h. kepribadian yang peka,
 - i. kepribadian yang ulet,
 - j. kepribadian yang mendahului,
 - k. kepribadian yang perseptif, dan
 - l. kepribadian yang berketetapan.
2. Berdasarkan teori dari Immanuel Kant, kepribadian terdiri dari beberapa tipe, antara lain sebagai berikut:
 - a. tipe *sanguinis*, model karakter kepribadian yang semangat, rasa percaya diri, dan dapat membuat lingkungannya gembira dan senang;
 - b. tipe *plegmatis*, tipe karakter yang mudah diatur, cenderung tenang, dapat mengontrol diri, dan mampu menyelesaikan masalah secara baik dan mendalam;
 - c. tipe *melankolis*, tipe karakter yang mengedepankan perasaan, peka, sensitif terhadap keadaan dan teratur;

- d. tipe *koleris*, tipe pribadi yang cenderung berorientasi pada tugas, memiliki ketegasan dan bertanggung jawab; dan
- e. tipe *asertif*, tipe pribadi yang mampu menyampaikan gagasan, pendapat, gagasan secara tegas, dan kritis.

Teori-Teori Kepribadian

Terdapat beberapa terori tentang kepribadian, sebagai berikut.

1. Teori Kepribadian Psikoanalisis

Suatu teori yang mengulas hal-hal yang menyangkut dasar dan perkembangan kepribadian, yang mengedepankan faktor motivasi dan emosi. Berdasarkan teori ini, menurut Sigmund Freud selanjutnya mendapatkan gambaran kepribadian yang saling berkorelasi, yaitu: id, ego dan superego.

Id melakukan secara refleks dan bekerja menurut prinsip kesukaan/kesenangan, sementara ego mengikuti dasar yang nyata/realita, dan superego berdasarkan hati nurani, suara hati yang berdasarkan kriteria/standar moral setiap orang.

2. Teori *Straits*

Teori *Straits* atau sifat sama dengan teori tipe (*type theories*). Teori *Straits* menyatakan bahwa karakter seseorang berbeda-beda, yaitu mendekati pola perilaku tertentu. Teori ini juga menitikberatkan pada aspek kepribadian yang relatif stabil, artinya pola perilakunya *relative* stabil dari suatu keadaan ke keadaan berikutnya.

3. Teori Behaviorisme

Skinner mengungkapkan bahwa pola perilaku seseorang datangnya dari suatu proses belajar, dengan beberapa cara yang dipakai untuk mengawasi tingkah laku.

4. Teori Psikologi Kognitif

Teori ini berasal dari pandangan psikologi Gestalt, yang menyimpulkan bahwa individu mentransfer informasi melalui pengindraannya. Selanjutnya masukan dari pengindraan itu diatur, dihubungkan dan diatur untuk diberi arti, yang selanjutnya dijadikan tahap awal dari suatu perilaku

Faktor Penentu Kepribadian

Perubahan ataupun pembentukan kepribadian seseorang tidak terjadi begitu saja, tetapi bisa melalui berbagai faktor, menurut (Robbins 2003) sebagai berikut.

1. Keturunan

Keturunan berasal dari faktor yang di bawah sejak lahir, seperti bentuk tubuh, daya tarik terhadap kecantikan atau ketampanan, jenis kelamin, emosional, kekuatan otot, energi, ritme biologis, semuanya ini merupakan faktor yang dianggap secara sengaja atau tidak dipengaruhi oleh orang tua. Pendekatan keturunan beranggapan bahwa faktor yang di bawah oleh seseorang sejak lahir merupakan struktur molekul dari gen yang terdapat dalam kromosom

2. Lingkungan

Faktor lingkungan ini merupakan faktor utama dalam pembentukan kepribadian seseorang, adat istiadat di mana seseorang dibesarkan, etika dalam keluarga, etika berteman dan lain, sangat memengaruhi pembentukan kepribadian.

3. Situasi

Faktor situasi berdampak pada faktor keturunan dan lingkungan dalam pembentukan kepribadian seseorang. Kepribadian seseorang pada awalnya nampak stabil dan konsisten, tetapi karena dalam situasi yang berbeda dapat menimbulkan situasi atau suasana hati yang berbeda, sesuatu yang sangat menarik pada awalnya adalah menunjukkan bahwa banyak situasi berbeda, sesuai dengan kemampuannya dalam membentuk pola perilaku individu.

Nilai

Nilai merupakan sesuatu yang sangat penting dari suatu pengalaman yang dapat memengaruhi kepribadian seseorang, yang dapat berupa sikap seseorang, sebagai standar dalam berperilaku dan keyakinan. Lestari (2012) menyatakan bahwa nilai sangat penting pada orang lain, apa yang penting bagi seseorang dan menuntut seseorang tersebut dalam pengambilan keputusan, seperti penggunaan waktu, uang, kekuatan pikiran dapat diselesaikan untuk hal-hal yang dianggap memiliki nilai.

Kaelan (2010) menyatakan bahwa nilai merupakan sifat atau kualitas yang melekat pada suatu objek, sesuatu yang memiliki nilai artinya ada sifat atau kualitas yang melekat pada sesuatu. Hermianto dan Winarno (2012) mendefinisikan nilai adalah sesuatu yang diinginkan oleh individu, sehingga mendorong individu untuk berbuat atau menghasilkan. Aktivitas Individu prinsipnya digerakkan untuk didorong oleh nilai.

Robbins (2003) mengemukakan bahwa nilai memiliki faktor-faktor pertimbangan yang mengandung ide-ide seseorang tentang apa yang benar, baik atau yang diharapkan. Dengan demikian, nilai pada umumnya memengaruhi sikap dan perilaku.

Klasifikasi Nilai

Dengan adanya nilai dapat menjadi pedoman dalam menentukan perbuatan baik ataupun tidak baik dilakukan, nilai juga dapat mengatur hubungan antar masyarakat sehingga dapat membatasi pergaulan dalam masyarakat. Nilai dapat klasifikasikan ke dalam beberapa tipe berikut ini:

1. nilai teoritik, adalah nilai yang berhubungan dengan pertimbangan biologis dan rasional dalam merasionalisasikan, dan menyatakan yang sesungguhnya atas sesuatu hal;
2. nilai ekonomis, merupakan nilai yang berhubungan dengan perkembangan nilai yang mendatangkan keuntungan atau memiliki nilai/harga;

3. nilai estetika, adalah suatu nilai yang memiliki tingkat dalam suatu keindahan atau menarik;
4. nilai sosial, merupakan suatu nilai yang berhubungan dengan jalinan kasih antara manusia atau masyarakat;
5. nilai politik, merupakan sebuah nilai yang terdapat pada suatu kondisi yang bertujuan untuk menguasai; dan
6. nilai agama, merupakan sebuah nilai yang didasarkan pada sebuah kebenaran.

Notonegoro membagi nilai menjadi tiga macam, yaitu:

1. nilai material, sesuatu yang bermanfaat bagi unsur jasmani manusia;
2. nilai vital, segala sesuatu yang bermanfaat bagi individu dalam beraktivitas; dan
3. nilai kerohanian, semua yang bermanfaat bagi rohani individu yang meliputi
 - a. nilai kebenaran,
 - b. nilai keindahan,
 - c. nilai kebaikan, dan
 - d. nilai religius.

Tipe Nilai

Nilai dapat dikelompokkan ke dalam beberapa tipologi nilai, sebagai berikut.

1. Survei Nilai Rokeach

Tipologi nilai ini adalah menciptakan satu perangkat yang disebut dengan terminal, merujuk pada bentuk akhir dari sesuatu yang diinginkan. Ini adalah sasaran yang ingin dicapai seseorang dalam hidupnya. Perangkat lainnya adalah nilai instrumental yang merujuk pada bentuk perilaku untuk mencapai nilai-nilai terminal yang disukai orang tertentu.

2. Kelompok Kerja Kontemporer

Kelompok nilai ini mengatakan bahwa karyawan dapat dikelompokkan menurut masa ketika mereka memasuki dunia kerja. Karena itu, sebagian besar individu mulai bekerja pada usia antara 18-23 tahun, masa-masa tersebut, dapat hubungan yang kuat dengan usia kerja karyawan.

3. Nilai, Kesetiaan, dan Perilaku Etis

Secara konsisten, para manajer melaporkan bahwa tindakan pimpinan tertinggi merupakan faktor utama yang dapat memengaruhi perilaku etis dan tidaknya dalam suatu organisasi. Fakta lain berkata bahwa nilai-nilai para karyawan yang berada pada manajemen menengah ke atas, maka secara signifikan dapat memengaruhi keseluruhan iklim etika dalam suatu organisasi.

4. Nilai-Nilai Antarbudaya

Untuk pengkajian kebudayaan merupakan salah satu pendekatan yang paling banyak diberikan. Hofstede mengemukakan bahwa terdapat lima dimensi nilai budaya nasional yang membedakan antara manajer dan karyawan, antara lain:

- a. jarak kekuasaan,
- b. individualisme versus kolektivisme,
- c. kuantitas kehidupan versus kualitas kehidupan,
- d. penghindaran ketidakpastian, dan
- e. orientasi jangka panjang versus jangka pendek.

5. Kerangka Kerja Globe untuk Menilai Kebudayaan

Sejak tahun 1993, program penelitian Efektivitas Perilaku Kepemimpinan dan Organisasi Global menjadi pemeriksaan lintas budaya yang berkelanjutan tentang kepemimpinan dan budaya nasional, dengan menggunakan data dari 825 organisasi yang terdiri dari 62 negara, oleh tim ini berhasil mengidentifikasi Sembilan dimensi yang membedakan kebudayaan nasional, yang terdiri dari

- a. keberanian berpendapat, merupakan suatu dorongan dari sekelompok masyarakat untuk bertindak tegas, berani, dan kompetitif;
- b. orientasi ke masa depan, merupakan suatu dorongan dari sekelompok masyarakat dan memberi rangsangan terhadap perilaku yang dapat bertindak dan membuat perencanaan, investasi, dan meniadakan pemberian dengan keterkaitan dalam suatu kegiatan;
- c. perbedaan jenis kelamin, merupakan kemampuan suatu masyarakat dapat membedakan pembagian tugas berdasarkan gender;
- d. pencegahan ketidakpastian, merupakan hubungan ketergantungan antara masyarakat dengan norma-norma dan sistem sosial, sehingga dapat mengurangi suatu ketidakpastian pada masa yang akan datang;
- e. jarak kekuasaan;
- f. individualisme/kolektivisme;
- g. kolektivisme dalam kelompok;
- h. orientasi kinerja, merupakan dorongan dari suatu kelompok masyarakat/organisasi dalam memberikan rangsangan kepada anggota kelompok dalam rangka perbaikan prestasi; dan
- i. orientasi kemanusiaan, merupakan dorongan dari suatu kelompok Masyarakat/organisasi dalam memberikan rangsangan kepada individu atas kejujuran, nilai sosial, kepedulian dan murah hati dengan orang lain.

Fungsi Nilai

Nilai sebagai sesuatu yang abstrak mempunyai beberapa fungsi, yaitu:

1. nilai memberi tujuan atau arah suatu tujuan hidup yang harus dikembangkan dan terarah;
2. nilai memberi aspirasi ataupun inspirasi;
3. nilai itu menarik, memikat hati seseorang untuk direningkan dan dihayati;
4. nilai mengarahkan seseorang untuk berperilaku sesuai dengan moral masyarakat dan mengacu dan berpedoman bagaimana seorang bertingkah laku;
5. nilai mengusik perasaan;
6. nilai berhubungan dengan keyakinan atau kepercayaan seseorang;
7. nilai berdasarkan kegiatan dan mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu; dan
8. nilai berasal dari kesadaran, hati nurani ataupun pikiran seseorang jika bertemu dengan situasi yang tidak pasti.

Norma

Norma merupakan kumpulan perintah atau larangan yang telah disepakati bersama di lingkungan masyarakat. Adapun definisi norma dari para ahli, antara lain. Dalam kehidupan manusia, terdapat berbagai norma.

1. Norma Agama

Norma agama adalah aturan-aturan hidup yang berupa perintah-perintah ataupun larangan yang oleh setiap manusia yang menganutnya berkeyakinan berasal dari Tuhan Yang Maha Esa. Pada umumnya, setiap pemeluk agama menyakini bawa barang siapa yang mematuhi perintah-perintah Tuhan dan menjauhi larangan-larangan Tuhan akan memperoleh pahala. Sebaliknya, barang siapa yang melanggarnya akan berdosa dan sebagai sanksinya,

ia akan memperoleh siksa. Sikap dan perbuatan yang menunjukkan kepatuhan untuk menjalankan perintah-Nya dan menjauhi larangan-Nya tersebut disebut taqwa.

2. Norma Kesusilaan

Norma kesusilaan merupakan aturan-aturan hidup sehubungan dengan pola perilaku yang baik dan buruk, seperti suara batik atau bisikan-bisikan yang bersumber dari hati nurani manusia. Atas dasar kodrat manusia, maka hati nurani manusia menyimpan potensi nilai-nilai kesusilaan. Potensi nilai-nilai kesusilaan tersebut, tersimpan dalam hati nurani setiap insan, maka hati nurani insani disebut juga dengan sebagai sumber norma kesusilaan.

3. Norma Kesopanan

Norma kesopanan adalah aturan hidup bermasyarakat tentang tingkah laku yang baik dan tidak baik, patut dan tidak patut dilakukan, yang berlaku dalam suatu lingkungan masyarakat atau komunitas tertentu. Norma ini, biasanya bersumber dari adat istiadat, budaya, atau nilai-nilai masyarakat. Ini sejalan dengan pendapat Widjaja tentang moral dihubungkan dengan eika, yang membicarakan tentang tata susila dan tata sopan santun.

Tata sopan santun mendorong berbuat baik, sekedar lahiriah saja, tidak bersumber dari hati nurani, tapi sekedar menghargai menghargai orang lain dalam pergaulan (Widjaja, 1985). Dengan demikian, norma kesopanan itu bersifat kultural, kontekstual, nasional atau bahkan lokal. Berbeda dengan norma kesusilaan, norma kesopanan itu tidak bersifat universal.

4. Norma Hukum

Norma hukum adalah aturan-aturan yang dibuat oleh lembaga negara yang berwenang, yang mengikat dan bersifat memaksa, demi terwujudnya ketertiban

masyarakat. Sifat “memaksa” dengan sanksinya yang tegas dan nyata inilah yang merupakan kelebihan norma hukum dibanding dengan ketiga norma yang lain. Adapun fungsi dari norma hukum adalah

- a. memerintah,
- b. melarang,
- c. menguasai,
- d. membolehkan, dan
- e. menyimpang dari ketentuan.

Di dalam norma hukum, perlu diketahui lebih detail tentang teori “*stufenbau*” dari Kelsen, yaitu suatu sistem kaedah-kaedah hukum dari suatu negara, yang secara hierarkhis bentuk, sebagai berikut.

1. Hierarki Norma Hukum

Suatu teori yang mengemukakan tentang norma hukum itu berjenjang-jenjang dan berlapis-lapis dari suatu hierarki tata susunan, di mana suatu norma yang lebih rendah berlaku, bersumber dan berdasar pada norma yang lebih tinggi berlakunya, bersumber dan berdasarkan pada norma yang lebih tinggi lagi, dan seterusnya, sehingga kaidah dasar sering disebut dengan “*grundnorm*” atau “*ursprungnorm*”. Kelsen menyatakan bahwa *grundnorm* pada umumnya adalah meta *juridisch*, bukan produk badan pembuat undang-undang (*de wetgeving*), bukan bagian dari peraturan perundang-undangan, melainkan sumber dari semua sumber dari tatanan peraturan perundang-undangan yang berada di bawahnya.

2. Struktur Norma dan Struktur Lembaga

Benyamin Akzin mengemukakan bahwa pembentukan norma-norma hukum publik itu berbeda dengan pembentukan norma-norma hukum privat, karena apabila kita lihat struktur norma (*norm structure*), maka hukum publik itu berada di atas hukum privat, sedangkan apabila dilihat dari struktur lembaga (*institutional structure*), maka Publik Authoritis terletak di atas *population*.

Norma-norma hukum publik dibentuk oleh lembaga-lembaga negara, sebenarnya pembentukannya harus dilakukan secara berhati-hati, sebab norma-norma hukum publik ini harus dapat memenuhi kehendak serta keinginan masyarakat, jadi berbeda dengan pembentukannya norma-norma hukum privat. Norma-norma hukum privat itu, biasanya selalu sesuai dengan kehendak/keinginan masyarakat oleh karena hukum privat itu, dibentuk oleh masyarakat dengan perjanjian-perjanjian yang bersifat perdata, sehingga masyarakat dapat merasakannya sendiri.

3. Tata Susunan Norma Hukum

Hans Nawiasky mengelompokkan norma-norma hukum dalam suatu negara itu menjadi empat kelompok besar yang terdiri atas empat kelompok:

- a. kelompok I, *staatsfundamentalnorm* (norma fundamental negara);
- b. kelompok II, *staatsgrundgesetz* (aturan dasar/pokok negara);
- c. kelompok III, *formell gesetz* (undang-undang formal); dan
- d. kelompok IV, *verordnung & autonome satzung* (aturan pelaksana & aturan otonom)

4. Norma Fundamental Negara

Norma fundamental negara yang merupakan norma tertinggi dalam suatu negara ini adalah norma yang tidak dibentuk oleh suatu norma yang lebih tinggi lagi, tetapi ditetapkan terlebih dahulu oleh masyarakat dalam suatu negara, dan merupakan suatu norma yang menjadi tempat bergantungnya norma-norma hukum di bawahnya. Dikatakan bahwa norma-norma yang tertinggi ini, tidak dibentuk oleh norma-norma yang lebih tinggi lagi, karena jika norma yang tertinggi itu dibentuk oleh norma yang lebih tinggi lagi, ia bukan merupakan norma yang tertinggi. *Staatsfundamentalnorm* suatu negara merupakan landasan dasar filosofi yang mengandung kaidah-kaidah dasar bagi pengaturan negara lebih lanjut.

Daftar Pustaka

- Hermanto dan Winarno. (2012). Ilmu Sosial dan Budaya Dasar. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Joeniarto. (1982). Sejarah Ketatanegaraan Indonesia. Jakarta: Bina Aksara.
- Kotler, Philip. (2005). Dasar-Dasar Pemasaran. Jakarta: Gramedia
- Ni' matul Huda. (2008). UUD 1945 dan Gagasan Amandemen Ulang. Jakarta: Rajawali Press.
- Purwacaraka, Purnadi. (1979). Perihal kaidah Hukum. Bandung: Opseet Alumni.
- Priyono.A., Muhammad. (n.d). Penanaman Nilai-Nilai Religius. Purwakerto: IAIN.
- Robbins,S.P. (2003). Perilaku Organisasi. Jakarta: Indeks.
- Seoprpto,F. I., Maria. (2010). Ilmu Perundang-Undangan: Jenis, Fungsi dan Materi Muatan. Yogyakarta: Kanisius
- W. Poespoprodjo. (1986). Kesusilaan dalam teori dan Praktek. Bandung: Remadja Karya.
- Yuliandri. (2010). Asas-Asas Pembentukan Peraturan Perundang-Undangan yang Baik. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.

Profil Penulis



Hermyn B. Hina, S.E., M.Si.

Penulis lahir di Kupang tanggal 25 Mei 1968. Tamat SD 1981, tamat SMP tahun 1984 dan tamat SMA 1987. Melanjutkan studi S-1 di Universitas Kristen Artha Wacana Kupang dan menyelesaikan pendidikan pada tahun 1991. Penulis melanjutkan studi S-2 di Universitas Padjadjaran Bandung bidang ilmu Ekonomi dan Akuntansi dan meraih Magister Sains tahun 2004. Penulis bergabung sebagai dosen di Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Artha Wacana Kupang sejak April 1994 dan diangkat sebagai dosen tetap bulan Oktober 1994 sampai sekarang pada program studi Manajemen. Menjadi Wakil Dekan I berturut - turut 2 periode tahun 2003 - 2007 dan periode ke 2 tahun 2008 - 2012, menjadi wakil rektor bidang administrasi umum dan keuangan tahun 2015 - 2019. Penulis terlibat dalam penelitian sejak tahun 1996, penelitian pertama tentang pemberian makanan tambahan pada murid sekolah dasar. Beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh penulis didanai oleh Kemenristek DIKTI maupun internal Perguruan Tinggi, juga melakukan Pengabdian pada Masyarakat. Dalam mengembangkan karier sebagai seorang dosen penulis juga aktif mengikuti pelatihan - pelatihan secara online maupun offline.

E-mail Penulis: hermynhina25@gmail.com

KEKUASAAN, KEWENANGAN, DAN TANGGUNG JAWAB

William Anderson Hutapea, S.Kom., S.Pd., M.Si., M.Pd.
Universitas Methodist Indonesia

Kekuasaan

Kekuatan sulit didefinisikan, walaupun mudah dirasakan. Kekuasaan merupakan sebuah kapasitas individu atau kelompok untuk memengaruhi individu atau kelompok lain. Dalam definisi lain, kekuasaan adalah kemampuan untuk menyelesaikan tugas sesuai keinginan. Kekuasaan bisa datang dari kelompok dan individu resmi maupun informal; tidak perlu memegang posisi resmi atau dukungan dari suatu organisasi untuk menjadi berkuasa.

Dampak dari kekuasaan dapat diwujudkan dalam beberapa cara. Jika interaksi seseorang dengan orang lain mengakibatkan perubahan pada keyakinan, tindakan, atau sudut pandang orang tersebut, maka orang tersebut, telah berdampak pada orang lain. Di setiap tingkatan di sebagian besar organisasi, kekuasaan memainkan peran. Hal ini dapat memengaruhi hampir setiap pilihan yang dibuat oleh suatu organisasi.

Terkadang, kekuasaan dan kewenangan digunakan secara bersamaan karena keduanya berusaha memengaruhi perilaku orang lain. Namun, ada perbedaan antara kekuasaan dan kewenangan. Kekuasaan tidak mempunyai keabsahan hukum, sedangkan kewenangan mempunyai keabsahan hukum. Kewenangan bersifat institusional dan sah. Sebaliknya,

kekuasaan bersifat pribadi dan tidak mempunyai legitimasi. Namun, kekuasaan merupakan aspek penting dalam memengaruhi perilaku dalam lingkungan organisasi.

John R. P. French dan Bertram Raven mengidentifikasi lima basis atau sumber kekuasaan: kekuasaan sah (*legitimate power*), kekuasaan imbalan (*reward power*), kekuasaan paksaan (*coersive power*), kekuasaan ahli (*expert power*), dan kekuasaan referen (*referent power*).

1. Kekuasaan Sah (*Legitimate Power*)

Posisi seseorang dalam organisasi memberinya kekuasaan yang sah. Organisasi memberi manajer kekuasaan untuk mengarahkan aktivitas bawahannya. Kekuasaan yang sah mirip dengan wewenang formal dan oleh karena itu kekuasaan dapat diciptakan, diberikan, diubah, atau ditarik kembali oleh organisasi formal.

Struktur organisasi juga mengidentifikasi kekuatan kewenangan yang sah berdasarkan lokasi jabatan. Misalnya, jabatan pada tingkat yang lebih tinggi mempunyai kekuasaan yang lebih besar dibandingkan jabatan pada tingkat yang lebih rendah dalam struktur organisasi hierarki klasik. Organisasi berbeda-beda dalam hal, seberapa besar kekuasaan sah yang mereka berikan kepada individu. Dalam organisasi seperti ini, setiap orang mengetahui siapa yang mempunyai kekuasaan paling besar dan hanya sedikit orang yang menantang struktur kekuasaan.

2. Kekuasaan Imbalan (*Reward Power*)

Kekuasaan imbalan mengukur sejauh mana seseorang mempunyai kendali atas imbalan yang dihargai oleh orang lain. Semakin besar nilai yang dirasakan dari imbalan tersebut, semakin besar pula kekuatannya. Imbalan dalam sebuah organisasi mencakup gaji, promosi, dan tugas kantor yang prestise. Seorang manajer yang mempunyai kendali penuh atas imbalan tersebut mempunyai kekuasaan yang besar. Manajer yang menggunakan pujian dan pengakuan juga mempunyai kekuasaan yang besar.

3. Kekuasaan Paksaan (*Coersive Power*)

Seseorang mempunyai kekuasaan paksaan jika mereka mempunyai kendali atas beberapa bentuk hukuman seperti ancaman pemecatan, skorsing, penurunan pangkat atau bentuk-bentuk lain yang mempermalukan masyarakat. Seorang manajer juga dapat menyebabkan kerugian psikologis bagi karyawannya. Kekuasaan paksaan dari seorang manajer meningkat seiring dengan jumlah dan beratnya sanksi yang dapat dikendalikan oleh manajer. Meskipun penggunaan kekuasaan paksaan sering kali berhasil dalam jangka pendek, hal ini cenderung menimbulkan kebencian dan permusuhan sehingga biasanya merugikan organisasi dalam jangka panjang.

4. Kekuasaan Ahli (*Expert Power*)

Kekuasaan ahli adalah kemampuan untuk memengaruhi orang lain karena pengetahuan, keterampilan, atau pengalaman unik seseorang. Ketika seorang ahli mengancam untuk menahan pengetahuan atau bakatnya, kekuatan ini diaktifkan, sebab mereka yang sulit tergantikan mempunyai kewenangan yang lebih besar dibandingkan mereka yang tidak.

Secara alami, bawahan akan patuh dan menghormati atasannya jika mereka yakin bahwa atasannya cerdas dan kompeten. Jika seorang pegawai di tingkat yang lebih rendah mempunyai informasi penting yang tidak dimiliki oleh pegawai di tingkat yang lebih tinggi, kemungkinan besar dia akan mempunyai wewenang yang lebih besar.

5. Kekuasaan Referen (*Referent Power*)

Perilaku atau tipe kepribadian seseorang mungkin membuat mereka dapat diterima oleh orang lain atau menginspirasi kekaguman banyak orang. Landasan dari kekuasaan referen adalah karisma dari seorang individu. Individu yang karismatik dihormati karena kualitasnya. Seseorang dapat menentukan

kekuasaan referen dengan melihat betapa karismatiknya mereka. Sering kali, karisma digunakan untuk mencirikan atlet, politisi, dan aktor/aktris.

Di sisi lain, beberapa bawahan manajer sangat menghargai karisma mereka. Kualitas pribadi seorang pemimpin adalah sumber kekuatan ini. Karena kepribadiannya, orang lain cenderung mengapresiasi dan mengagumi pemimpin yang memiliki kekuasaan referen yang kuat.

Kewenangan

Kewenangan didefinisikan sebagai kekuasaan untuk ditaati tanpa menggunakan paksaan fisik atau moral. Kewenangan juga merupakan penghargaan, pengaruh, kekuasaan yang dinikmati manajer karena nilainya, pengalamannya, perannya dan posisinya dalam perusahaan. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), kewenangan bermakna hak atau kekuasaan yang dipunyai untuk melakukan sesuatu. Jika dilihat dari arti tersebut, dapat dipastikan bahwa kewenangan dimaksud milik atau ada pada makhluk hidup.

Selain hak atau kekuasaan, sinonim lain dari kata kewenangan ini adalah otoritas. Selain bermakna kekuasaan atau wewenang, otoritas antara lain juga berarti kekuasaan yang sah yang diberikan kepada lembaga dalam masyarakat yang memungkinkan para pejabatnya menjalankan fungsinya.

Dari manakah kewenangan atau otoritas muncul? Dalam kitab *Romans 13: 1* "... *for there is no authority except that which God has established.*", dan diterjemahkan menurut Alkitab yang terdapat pada Roma 13:1 "... sebab tidak ada pemerintah, yang tidak berasal dari Allah." Pendapat lain menurut Paus Leo XIII dalam buku *Immortal Dei* bahwa "Suatu otoritas diperlukan bagi manusia yang berada dalam masyarakat, untuk dapat memerintah; otoritas yang, seperti halnya masyarakat, berasal dari alam, dan akibatnya, Tuhan sebagai pembuatnya." Meskipun demikian, ada dua hal penting yang perlu diperhatikan.

Pertama, kita perlu terus-menerus membedakan antara masyarakat sipil, yang dimaksud dalam kutipan tersebut di atas, dan masyarakat keuangan – atau komunitas kerja – yang merupakan bagian dari perusahaan.

Kedua, asal muasal wewenang yang bersifat ilahi tidak menghalanginya untuk didasarkan pada kondisi-kondisi manusiawi yang mendasarinya, dan tidak merupakan suatu jaminan bagi bentuk wewenang tersebut dan cara pelaksanaan wewenang atau penunjukan pemegangnya. keabadian yang tidak berwujud. Hal ini membawa kita, untuk mempelajari secara tepat dasar otoritas, pada analisis kondisi manusia itu sendiri.

Fondasi manusiawi dan alamiah dari semua otoritas adalah sebuah keharusan, dan merupakan kebutuhan alamiah. Manusia, sebagai makhluk sosial, membutuhkan masyarakat sesama manusia untuk bertahan hidup dan mencapai tujuannya. Setiap anggota kelompok menjalankan kewenangannya sesuai dengan bakatnya, kecenderungannya atau hawa nafsunya, diperlukan tindakan koordinasi dari pemimpin.

Perlu dicatat bahwa pemimpin di sini dapat berupa individu – raja, diktator, tiran atau lalim, tergantung kasusnya – aristokrasi, atau akhirnya massa rakyat melalui perwakilan mereka. Di sisi lain, pelaksanaan wewenang yang efektif mengandaikan kekuasaan pemimpin untuk membatasi dan memberikan sanksi terhadap anggota kelompok yang menentang. Singkatnya, otoritas merupakan syarat penting bagi rasa keseluruhan, bagi orientasi menuju tujuan bersama, dan bagi pilihan sehari-hari atas cara-cara tindakan bersama, cara-cara yang disesuaikan dan efektif.

Kesejahteraan bersama kelompok ini adalah alasan keberadaan kelompok, dan oleh karena itu merupakan ukuran dan batu ujian intervensi otoritas dalam masyarakat.

Alexandre Kojeve mengemukakan bahwa kewenangan diwujudkan dalam empat figur simbolis.

1. *Judge*

Sosok “hakim” yang menjadi penjamin aturan dan keadilan.

2. *Master*

Sosok “master” yang membawa ilmu dan keahliannya.

3. *Leader*

Sosok “pemimpin” yang membawa visi dan memimpin kolektif di belakangnya.

4. *Father*

Sosok “ayah” yang melambangkan perlindungan dan tuntutan kebajikan.

Masing-masing manajer akan menetapkan kewenangan mereka tergantung pada pengalaman mereka, usia mereka, kepekaan mereka, keterampilan mereka, dengan kombinasi dari empat dimensi ini. Oleh karena itu, kewenangan kurang berhubungan dengan kualitas pribadi dibandingkan dengan atribusi yang melegitimasi kekuasaan seseorang untuk dipatuhi.

Pertanyaan yang dapat diajukan seorang manajer, bukanlah apakah ia mempunyai wewenang atau tidak, melainkan memahami bagaimana dan mengapa menggunakan wewenang yang diberikan kepadanya. Kewenangan, dalam bentuknya yang brutal dan ketika digunakan untuk kepentingan diri sendiri, mirip dengan otoritarianisme. Dalam konfigurasi ini, hal tersebut tidak menciptakan nilai bagi perusahaan dan hanya dapat bertahan jika dikaitkan dengan suatu bentuk kendala fisik atau moral. Sebaliknya, kewenangan, yang dikaitkan dengan prinsip-prinsip kebajikan dan akuntabilitas, kemudian ditempatkan untuk melayani orang lain dan kolektif, merupakan alat manajerial yang tangguh.

Menarik juga untuk dicatat bahwa istilah “otoritas” dikonstruksi dari kata kerja bahasa Latin *augere* yang berarti meningkatkan, memelihara, memperkuat, yang darinya berasal *auctor* yang berarti pengarang, pendiri, pencipta. Penggunaan wewenang adalah persoalan keseimbangan. Kewenangan memberikan semua kekuatannya bila dikombinasikan dengan kualitas lain dari seorang manajer.

1. Kebajikan tanpa kewenangan bisa berubah menjadi rasa puas diri. Namun kewenangan yang dijalankan tanpa kebajikan berubah menjadi otoritarianisme.
2. Tanggung jawab tanpa kerangka kewenangan dapat berubah menjadi individualisme. Namun, kewenangan yang dijalankan tanpa tanggung jawab akan merusak kepercayaan.
3. Pandangan umum tanpa kekuatan keyakinan yang dihasilkan oleh kewenangan tidak akan menyatukan masyarakat. Namun, kewenangan yang tidak mencapai tujuan umum akan kehilangan legitimasinya.

Tanggung Jawab

Makna tanggung jawab dalam manajemen sering kali sulit dijelaskan secara tepat. Terkadang tanggung jawab dikaitkan dengan keharusan melakukan sesuatu, atau juga dikaitkan dengan kesedihan karena harus menerima konsekuensi dari suatu tindakan. Banyaknya bentuk tanggung jawab membuat sulit untuk mengungkapkannya dalam istilah yang sederhana dan mudah dipahami. Namun, jika ditilik lebih jauh, rasa tanggung jawab selalu berkisar pada kesediaan untuk berbuat, kesadaran untuk berbuat, dan kemampuan untuk berbuat.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, tanggung jawab merupakan keadaan wajib menanggung segala sesuatunya. Jika dikaitkan dalam ilmu manajemen, maka pengertian tanggung jawab merupakan keharusan untuk "menanggung" dan "menjawab dalam sebuah manajemen" dalam pengertian lain yaitu suatu keharusan untuk menanggung akibat yang ditimbulkan oleh perilaku seseorang dalam rangka menjawab suatu persoalan.

Tanggung jawab manajemen adalah kewajiban untuk melaksanakan segala tugas atau tugas yang diberikan kepada seseorang berdasarkan wewenang yang diterima atau diwakili sesuai dengan petunjuk yang ditentukan dalam tata cara manajemen. Dalam suatu instansi, lembaga, atau organisasi, tanggung jawab muncul dari hubungan antara atasan dan bawahan di mana atasan melimpahkan sebagian wewenang (pekerjaannya) kepada bawahan untuk dilaksanakan.

Tanggung jawab manajemen meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian.

1. Perencanaan

Perencanaan adalah fungsi manajemen yang melibatkan penetapan tujuan dan menentukan tindakan untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan mengharuskan manajer menyadari kondisi lingkungan yang dihadapi organisasinya dan meramalkan kondisi masa depan. Hal ini juga mengharuskan manajer menjadi pengambil keputusan yang baik.

Perencanaan merupakan suatu proses yang terdiri dari beberapa langkah. Prosesnya dimulai dengan pemindaian lingkungan yang berarti bahwa para perencana harus menyadari kemungkinan-kemungkinan penting yang dihadapi organisasi mereka dalam hal kondisi ekonomi, pesaing, dan pelanggan mereka. Perencana kemudian harus berupaya meramalkan kondisi masa depan. Perkiraan ini menjadi dasar perencanaan.

Perencana harus menetapkan tujuan, yang merupakan pernyataan tentang apa yang perlu dicapai dan kapan. Perencana kemudian harus mengidentifikasi tindakan alternatif untuk mencapai tujuan. Setelah mengevaluasi berbagai alternatif, perencana harus membuat keputusan tentang tindakan terbaik untuk mencapai tujuan. Mereka kemudian harus merumuskan langkah-langkah yang diperlukan dan memastikan implementasi rencana yang efektif. Terakhir, perencana harus terus-menerus mengevaluasi keberhasilan rencana mereka dan mengambil tindakan perbaikan bila diperlukan.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah fungsi manajemen yang melibatkan pengembangan struktur organisasi dan mengalokasikan sumber daya manusia untuk memastikan pencapaian tujuan. Struktur organisasi adalah kerangka di mana upaya dikoordinasikan. Struktur biasanya diwakili oleh bagan organisasi, yang memberikan representasi grafis dari rantai komando dalam suatu organisasi. Keputusan yang dibuat mengenai struktur suatu organisasi umumnya disebut sebagai keputusan desain organisasi.

Pengorganisasian juga melibatkan desain pekerjaan individu dalam organisasi. Keputusan harus dibuat mengenai tugas dan tanggung jawab pekerjaan individu, serta cara pelaksanaan tugas tersebut. Keputusan yang dibuat mengenai sifat pekerjaan dalam organisasi umumnya disebut keputusan “desain pekerjaan”.

Pengorganisasian di tingkat organisasi melibatkan pengambilan keputusan bagaimana cara terbaik untuk melakukan departementalisasi, atau mengelompokkan, pekerjaan ke dalam departemen-departemen untuk mengoordinasikan upaya secara efektif. Ada banyak cara berbeda untuk melakukan departementalisasi, termasuk pengorganisasian berdasarkan fungsi, produk, geografi, atau pelanggan. Banyak organisasi besar menggunakan berbagai metode departementalisasi.

Pengorganisasian pada tingkat pekerjaan tertentu melibatkan cara terbaik merancang pekerjaan individu agar dapat menggunakan sumber daya manusia secara paling efektif. Secara tradisional, rancangan pekerjaan didasarkan pada prinsip pembagian kerja dan spesialisasi, yang berasumsi bahwa semakin sempit isi pekerjaan, semakin mahir pula individu dalam melakukan pekerjaan tersebut.

Namun, pengalaman menunjukkan bahwa ada kemungkinan pekerjaan menjadi terlalu sempit dan terspesialisasi. Misalnya, bagaimana Anda ingin memasang tutup stoples setiap hari, seperti yang mungkin Anda lakukan beberapa dekade yang lalu jika Anda bekerja di perusahaan yang membuat dan menjual jeli dan selai? Jika hal ini terjadi, dampak negatifnya akan muncul, termasuk menurunnya kepuasan kerja dan komitmen organisasi, meningkatnya ketidakhadiran, dan keluarnya karyawan.

3. Pengarahan/Pemimpin

Memimpin melibatkan sumber pengaruh sosial dan informal yang Anda gunakan untuk menginspirasi tindakan yang diambil oleh orang lain. Jika manajer adalah pemimpin yang efektif, bawahannya akan antusias dalam mengerahkan upaya untuk mencapai tujuan organisasi.

Ilmu perilaku telah memberikan banyak kontribusi untuk memahami fungsi manajemen ini. Penelitian kepribadian dan studi tentang sikap kerja memberikan informasi penting mengenai bagaimana manajer dapat memimpin bawahannya secara efektif. Misalnya, penelitian ini memberi tahu kita bahwa untuk menjadi efektif dalam memimpin, manajer harus terlebih dahulu memahami kepribadian, nilai, sikap, dan emosi bawahannya.

Studi tentang motivasi dan teori motivasi memberikan informasi penting tentang cara-cara di mana pekerja dapat diberi energi untuk melakukan upaya produktif. Studi komunikasi memberikan arahan bagaimana manajer dapat berkomunikasi secara efektif dan persuasif. Studi tentang kepemimpinan dan gaya kepemimpinan memberikan informasi mengenai pertanyaan, seperti, “Apa yang membuat seorang manajer menjadi pemimpin yang baik?” dan “Dalam situasi apa gaya kepemimpinan tertentu paling tepat dan efektif?”

4. Pengendalian

Pengendalian melibatkan memastikan bahwa kinerja tidak menyimpang dari standar. Pengendalian terdiri dari tiga langkah, yang meliputi penetapan standar kinerja, membandingkan kinerja aktual dengan standar, dan mengambil tindakan perbaikan bila diperlukan. Standar kinerja sering kali dinyatakan dalam istilah moneter seperti pendapatan, biaya, atau keuntungan. Namun, juga dapat dinyatakan dalam istilah lain, seperti unit yang diproduksi, jumlah produk cacat, atau tingkat kualitas atau layanan pelanggan.

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan beberapa cara, tergantung pada standar kinerja, antara lain laporan keuangan, laporan penjualan, hasil produksi, kepuasan pelanggan, dan penilaian kinerja formal. Manajer di semua tingkatan terlibat dalam fungsi manajerial untuk mengendalikan sampai tingkat tertentu.

Fungsi manajerial dari pengendalian tidak boleh disamakan dengan kontrol dalam arti perilaku atau manipulatif. Fungsi ini tidak berarti bahwa manajer harus berusaha mengendalikan atau memanipulasi kepribadian, nilai, sikap, atau emosi bawahannya. Sebaliknya, fungsi manajemen ini menyangkut peran manajer dalam mengambil tindakan yang diperlukan untuk memastikan bahwa aktivitas bawahan yang berhubungan dengan pekerjaan konsisten dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi dan departemen.

Pengendalian yang efektif memerlukan adanya rencana, karena perencanaan memberikan standar atau tujuan kinerja yang diperlukan. Pengendalian juga memerlukan pemahaman yang jelas mengenai tanggung jawab atas penyimpangan dari standar. Dua teknik pengendalian tradisional adalah audit anggaran dan kinerja. Audit melibatkan pemeriksaan dan verifikasi catatan dan dokumen pendukung. Audit anggaran memberikan informasi tentang posisi

organisasi sehubungan dengan apa yang direncanakan atau dianggarkan, sedangkan audit kinerja mungkin mencoba menentukan apakah angka-angka yang dilaporkan mencerminkan kinerja sebenarnya. Meskipun pengendalian sering dianggap sebagai kriteria keuangan, manajer juga harus mengendalikan proses produksi dan operasi, prosedur pemberian layanan, kepatuhan terhadap kebijakan perusahaan, dan banyak aktivitas lain dalam organisasi.

Tanggung jawab dalam manajemen berupa perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian secara luas dianggap sebagai cara terbaik untuk menggambarkan pekerjaan manajer, serta cara terbaik untuk mengklasifikasikan akumulasi pengetahuan tentang studi manajemen. Meskipun terdapat perubahan besar dalam lingkungan yang dihadapi oleh para manajer dan alat-alat yang digunakan oleh para manajer untuk menjalankan peran mereka, para manajer tetap menjalankan fungsi-fungsi penting ini.

Daftar Pustaka

- Alkitab Perjanjian Baru. (2014). Terjemahan Sederhana Indonesia. Edisi Kedua. Jakarta: Albata.
- French, J. and Raven, B. (1959). The Bases of Social Power. In *Studies in Social Power*, D. Cartwright, Ed., pp. 150-167. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
- Kojeve, Alexandre. (2020). *The Notion of Authority*. London: Verso Books.

Profil Penulis



William Anderson Hutapea, S.Kom., S.Pd., M.Si., M.Pd.

Penulis lahir di Kota Medan pada tanggal 16 Maret 1998. Penulis merupakan anak ke dua dari tiga bersaudara. Penulis menyelesaikan pendidikan S-1 dari jurusan Teknik Informatika Universitas Methodist Indonesia pada tahun 2019 dan Pendidikan Bahasa Perancis Universitas Negeri Medan pada tahun 2020. Kemudian, di tahun 2020 Penulis melanjutkan studi S-2 dari jurusan Magister Ilmu Manajemen Universitas Methodist Indonesia yang lulus pada tahun 2022 dan juga melanjutkan studi dari jurusan Magister Pendidikan Bahasa Perancis Universitas Negeri Medan yang lulus pada tahun 2023. Sekarang, Penulis sedang menempuh program studi Doktor Ilmu Manajemen di Universitas Pasundan. Penulis memiliki kepakaran di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan Pengajaran Bahasa Perancis. Untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun mencari pengalaman sebagai asisten dosen di Fakultas Sastra Universitas Methodist Indonesia mengampu mata kuliah Bahasa Prancis dan di Fakultas Ilmu Komputer Universitas Methodist Indonesia mengampu mata kuliah Sistem Informasi Manajemen, Pengantar Organisasi dan Bisnis dan Kecakapan Antar Personal.

E-mail Penulis: hutapeawilliam@gmail.com

KOMPETENSI DAN PENGEMBANGAN KARIER KARYAWAN

Dr. Limgiani, M.Pd

Universitas Wisnuwardhana Malang

Pendahuluan

Dalam era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, peran karyawan menjadi krusial dalam keberhasilan organisasi. Pengembangan kompetensi dan karier karyawan menjadi faktor kunci untuk meningkatkan kontribusi mereka. Kompetensi, melibatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap, penting untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif. Pengembangan karier merupakan proses mendukung karyawan dalam mencapai tujuan karier mereka. Kombinasi kedua elemen ini, tidak hanya memperkuat individualitas karyawan tetapi juga meningkatkan daya saing organisasi di tengah dinamika pasar global. Investasi dalam pengembangan ini, menciptakan lingkungan di mana karyawan dapat berkembang dan organisasi dapat berkembang..

Kompetensi karyawan yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan, kepuasan kerja, dan produktivitas. Pengembangan karier karyawan yang tepat, dapat membantu karyawan untuk mengembangkan kompetensinya, meningkatkan peluang kariernya, dan mencapai kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Kompetensi Karyawan

Kompetensi merujuk pada kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki oleh seseorang untuk mencapai kinerja yang tinggi dalam suatu pekerjaan atau tugas. Spencer & Spencer (2014) menggambarkan kompetensi sebagai sifat-sifat dasar yang terkait dengan kinerja efektif individu dalam pekerjaannya. Sesuai dengan pendapat Dessler (2005), kompetensi dijelaskan sebagai atribut pribadi yang dapat termanifestasi dalam bentuk pengetahuan, keterampilan, dan perilaku pribadi, termasuk di antaranya kemampuan kepemimpinan.

Kompetensi karyawan memiliki peran sentral dalam dinamika sukses suatu organisasi. Keberhasilan sebuah perusahaan, sering kali tergantung pada kualitas, keterampilan, dan pengetahuan kolektif dari para karyawan yang membentuk kekuatan intelektual organisasi. Karyawan yang memiliki kompetensi yang solid, dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap kinerja keseluruhan perusahaan. Mereka cenderung menjalankan tugas mereka dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang tinggi, memberikan dampak positif pada produktivitas organisasi.

Selain itu, kompetensi karyawan juga menjadi fondasi untuk inovasi, memberikan organisasi kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan dan menghadapi tantangan baru. Karyawan yang terus meningkatkan kompetensinya, tidak hanya memberikan kontribusi terhadap pertumbuhan perusahaan, tetapi juga memperoleh peluang pengembangan karier yang lebih baik. Selain itu, tingkat kepuasan karyawan juga erat kaitannya dengan tingkat kompetensi yang mereka miliki.

Karyawan yang merasa mampu dan diakui atas keterampilan mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka, menciptakan lingkungan kerja yang positif. Dengan mengelola dan mengembangkan kompetensi karyawan, organisasi dapat memperoleh keunggulan kompetitif, meningkatkan kualitas produk dan layanan, serta menciptakan basis yang kuat untuk pertumbuhan jangka panjang.

Kompetensi karyawan dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu kompetensi teknis dan kompetensi nonteknis.

1. kompetensi teknis adalah pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas yang spesifik dalam suatu pekerjaan. Misalnya, kompetensi teknis seorang akuntan adalah kemampuan untuk membuat laporan keuangan, sedangkan kompetensi teknis seorang dokter adalah kemampuan untuk melakukan operasi; dan
2. kompetensi nonteknis adalah keterampilan yang diperlukan untuk keberhasilan dalam pekerjaan, tetapi tidak spesifik untuk suatu pekerjaan tertentu. Misalnya, kompetensi nonteknis seorang karyawan adalah kemampuan untuk bekerja sama, sedangkan kompetensi nonteknis seorang manajer adalah kemampuan untuk memimpin.

Manfaat Kompetensi bagi Organisasi

Kompetensi karyawan yang tinggi dapat memberikan berbagai manfaat bagi organisasi, antara lain sebagai berikut.

1. Meningkatkan kinerja karyawan.
Karyawan yang memiliki kompetensi yang tinggi akan lebih mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Hal ini akan berdampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Karyawan yang kompeten akan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat dan akurat, serta menghasilkan produk dan layanan yang berkualitas tinggi.
2. Mengurangi biaya rekrutmen dan pelatihan.
Organisasi yang memiliki program pengembangan karier yang baik akan dapat mengurangi biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan baru. Hal ini karena karyawan yang sudah memiliki kompetensi yang dibutuhkan akan lebih cepat beradaptasi dengan pekerjaannya.

3. Meningkatkan produktivitas karyawan.

Karyawan yang memiliki kompetensi yang tinggi akan lebih produktif dalam bekerja. Hal ini karena mereka dapat menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat dan akurat. Produktivitas yang tinggi akan berdampak positif pada keuntungan organisasi.

4. Meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Karyawan yang merasa bahwa kompetensinya diakui dan dikembangkan akan lebih puas dengan pekerjaannya. Hal ini akan berdampak positif pada produktivitas dan kinerja karyawan. Karyawan yang puas akan lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik dan memberikan yang terbaik bagi organisasi.

5. Meningkatkan daya saing organisasi.

Organisasi yang memiliki karyawan yang kompeten akan lebih kompetitif di pasar. Hal ini karena organisasi tersebut, dapat menghasilkan produk dan layanan yang berkualitas tinggi.

Manfaat Kompetensi bagi Karyawan

Kompetensi juga memiliki berbagai manfaat bagi karyawan, antara lain berikut ini.

1. Meningkatkan peluang karier.

Karyawan yang memiliki kompetensi yang tinggi akan memiliki peluang karier yang lebih luas. Hal ini karena mereka dapat memenuhi persyaratan untuk posisi-posisi yang lebih tinggi.

2. Meningkatkan kepuasan kerja.

Karyawan yang merasa bahwa kompetensinya diakui dan dikembangkan akan lebih puas dengan pekerjaannya. Hal ini akan berdampak positif pada motivasi dan produktivitas karyawan.

3. Meningkatkan pendapatan yang lebih baik

Karyawan yang memiliki kompetensi yang tinggi akan memiliki peluang untuk mendapatkan pendapatan yang lebih tinggi. Hal ini karena mereka dapat menghasilkan nilai yang lebih besar bagi organisasi.

4. Meningkatkan pengembangan diri.

Pengembangan karier dapat membantu karyawan untuk mengembangkan diri secara profesional dan personal. Hal ini akan berdampak positif pada kualitas hidup karyawan.

Manfaat Kompetensi bagi Masyarakat

Kompetensi karyawan juga memiliki manfaat bagi masyarakat, antara lain berikut ini.

1. Meningkatkan kualitas hidup karyawan.

Karyawan yang memiliki kompetensi yang tinggi dan kepuasan kerja yang tinggi, akan memiliki kualitas hidup yang lebih baik. Hal ini karena mereka dapat memenuhi kebutuhan hidupnya dengan lebih baik, dan memiliki lebih banyak waktu untuk mengembangkan diri.

2. Meningkatkan produktivitas nasional.

Produktivitas nasional dapat meningkat, jika jumlah karyawan yang kompeten dan puas dengan pekerjaannya meningkat. Hal ini karena karyawan yang kompeten dan puas akan lebih produktif dalam bekerja.

3. Meningkatkan daya saing negara.

Daya saing negara dapat meningkat jika jumlah karyawan yang kompeten dan puas dengan pekerjaannya meningkat. Hal ini karena negara tersebut dapat menghasilkan produk dan layanan yang berkualitas tinggi.

Indikator Kompetensi

Indikator kompetensi adalah perilaku yang dapat diamati atau diukur untuk menentukan apakah seseorang telah mencapai kompetensi tertentu. Indikator kompetensi dapat digunakan untuk menilai kinerja karyawan, mengembangkan program pengembangan karier, dan menyusun standar kompetensi.

Indikator kompetensi dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori.

1. Pengetahuan

Pengetahuan adalah pemahaman tentang suatu bidang atau topik. Indikator kompetensi pengetahuan dapat berupa pertanyaan atau tugas yang mengukur pemahaman karyawan tentang suatu konsep, teori, atau prosedur. Misalnya memahami teori dan praktik manajemen, dan memahami strategi bisnis.

2. Keterampilan

Keterampilan adalah kemampuan untuk melakukan suatu tugas atau aktivitas. Indikator kompetensi keterampilan dapat berupa pertanyaan atau tugas yang mengukur kemampuan karyawan untuk menyelesaikan suatu tugas atau aktivitas dengan benar dan efisien. Misalnya memimpin dan mengelola tim, mengambil keputusan dan mengelola konflik.

3. Sikap

Sikap adalah keyakinan atau perilaku yang memengaruhi cara seseorang berpikir dan bertindak. Indikator kompetensi sikap dapat berupa pertanyaan atau tugas yang mengukur keyakinan atau perilaku karyawan yang sesuai dengan standar organisasi. Misalnya berorientasi pada hasil, berorientasi pada tim dan berorientasi pada pelanggan.

Pengembangan Karier Karyawan

Pengembangan karier karyawan adalah proses yang membantu karyawan untuk mencapai tujuan kariernya. Pengembangan karier bukan hanya sebatas perpindahan jabatan atau kenaikan gaji, tetapi melibatkan serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman karyawan. Mangkunegara (2019) berpendapat bahwa pengembangan karier dapat dijelaskan sebagai tindakan di dalam lingkup kepegawaian yang mendukung pegawai dalam merencanakan masa depan karier mereka di dalam organisasi.

Sinambela & Sinambela (2019) menyatakan bahwa pengembangan karier melibatkan usaha peningkatan pribadi yang dilakukan oleh seseorang untuk mencapai tujuan karier yang diinginkan.

Pengembangan karier karyawan memiliki peranan yang sangat penting dalam konteks kesuksesan organisasi dan kesejahteraan individu. Dengan memberikan fokus pada pengembangan karier, organisasi dapat meraih sejumlah keuntungan strategis. Pertama, pengembangan karier membantu meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan. Melalui program pengembangan, karyawan merasa didukung untuk merencanakan dan mencapai tujuan karier mereka, yang pada gilirannya meningkatkan rasa memiliki dan komitmen terhadap organisasi.

Kedua, pengembangan karier berkontribusi terhadap peningkatan kompetensi dan keterampilan karyawan. Program pelatihan dan pengembangan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memperoleh pengetahuan baru, mengembangkan keterampilan teknis, dan meningkatkan kapasitas kepemimpinan. Ini tidak hanya memberikan manfaat individu, tetapi juga meningkatkan daya saing organisasi dalam lingkungan bisnis yang terus berubah.

Selanjutnya, pengembangan karier menciptakan jalur pengembangan yang jelas dan memberikan visibilitas mengenai peluang karier di masa depan. Ini dapat menjadi faktor penting dalam menjaga retensi karyawan yang berpotensi tinggi dan berkontribusi besar terhadap organisasi. Karyawan yang merasa ada peluang pengembangan karier yang jelas cenderung lebih termotivasi untuk tetap berada dalam organisasi tersebut.

Pentingnya pengembangan karier juga terlihat dalam konteks pembentukan kepemimpinan yang berkelanjutan. Melalui identifikasi dan pengembangan bakat internal, organisasi dapat mengisi peran kepemimpinan dengan individu yang memiliki pemahaman mendalam tentang budaya dan nilai perusahaan.

Dengan demikian, pengembangan karier bukan hanya investasi dalam pertumbuhan individu, tetapi juga strategi cerdas untuk meningkatkan produktivitas, retensi bakat, dan daya saing organisasi secara keseluruhan. Organisasi yang berkomitmen pada pengembangan karier karyawan, cenderung menciptakan lingkungan kerja yang dinamis, adaptif, dan membangun keseimbangan antara kebutuhan karyawan dan tujuan organisasi.

Pengembangan karier karyawan dapat dilakukan melalui berbagai cara berikut.

1. Pendidikan dan pelatihan adalah salah satu cara yang paling umum untuk mengembangkan karier karyawan. Pendidikan dan pelatihan dapat dilakukan secara formal, seperti melalui kursus atau pelatihan, atau secara informal, seperti melalui mentoring atau *coaching*.
2. Rotasi dan promosi juga merupakan cara yang efektif untuk mengembangkan karier karyawan. Rotasi memungkinkan karyawan untuk mempelajari berbagai bidang pekerjaan, sedangkan promosi memungkinkan karyawan untuk mengambil peran yang lebih besar dan bertanggung jawab.

3. *Coaching* dan mentoring dapat membantu karyawan untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk mencapai tujuan kariernya.
4. *Self-development* adalah proses yang dilakukan oleh karyawan untuk mengembangkan diri secara mandiri. *Self-development* dapat dilakukan melalui berbagai cara, antara lain membaca buku, mengikuti seminar, atau mengikuti kursus *online*.

Indikator Pengembangan Karier

Menurut Hasibuan (2018), indikator pengembangan karier terdiri dari beberapa elemen kunci yang mencerminkan upaya organisasi dalam membantu karyawan meraih kemajuan dan pertumbuhan karier mereka. Berikut adalah penjelasan mengenai indikator pengembangan karier:

1. Pendidikan

Pendidikan adalah elemen penting dalam pengembangan karier. Ini mencakup upaya organisasi untuk memberikan kesempatan kepada karyawan untuk meningkatkan kualifikasi pendidikan mereka, baik melalui kursus, seminar, atau program pendidikan formal lainnya.

2. Pelatihan

Pelatihan melibatkan penyediaan program-program yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan dalam lingkup pekerjaan mereka. Pelatihan dapat mencakup berbagai aspek, mulai dari pengembangan keterampilan teknis hingga pengembangan keterampilan kepemimpinan.

3. Mutasi

Mutasi mencerminkan perpindahan karyawan dari satu posisi atau unit kerja ke posisi atau unit yang lain. Ini dapat menjadi strategi pengembangan karier dengan memberikan pengalaman yang berbeda kepada karyawan, memperluas wawasan mereka, dan meningkatkan keahlian dalam berbagai aspek pekerjaan.

4. Promosi Jabatan

Promosi jabatan adalah langkah lanjutan dalam pengembangan karier yang melibatkan kenaikan tanggung jawab dan hak prerogatif pekerjaan. Ini tidak hanya menciptakan motivasi bagi karyawan tetapi juga memberikan pengakuan terhadap kinerja dan kontribusi mereka.

5. Masa Kerja

Masa kerja mencakup lama waktu karyawan bekerja di dalam organisasi. Dalam konteks pengembangan karier, lama masa kerja dapat menjadi faktor yang memengaruhi pengambilan keputusan terkait promosi atau pengalaman kerja tambahan.

Melalui kombinasi indikator ini, organisasi dapat merancang program pengembangan karier yang holistik, mencakup aspek pendidikan, pelatihan, mobilitas dalam organisasi, pengakuan melalui promosi jabatan, dan pertimbangan lama masa kerja. Pendekatan ini membantu menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan pencapaian individu dalam konteks karier mereka.

Hubungan antara Kompetensi dan Pengembangan Karier

Kompetensi dan pengembangan karier adalah dua konsep yang saling terkait erat dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia. Hubungan antara kompetensi dan pengembangan karier dapat dilihat dari dua sisi.

1. Sisi Organisasi

Organisasi yang ingin meningkatkan kinerja karyawannya perlu mengembangkan kompetensi karyawannya. Kompetensi yang tinggi akan memungkinkan karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya dengan lebih baik. Hal ini akan berdampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Oleh karena itu, organisasi perlu memiliki program pengembangan karier yang baik. Program pengembangan karier dapat membantu karyawan untuk mengembangkan kompetensinya, sehingga mereka dapat memenuhi persyaratan untuk posisi-posisi yang lebih tinggi. Hal ini akan meningkatkan peluang karier karyawan dan berdampak positif pada daya saing organisasi.

2. Sisi Karyawan

Karyawan yang ingin mengembangkan kariernya perlu meningkatkan kompetensinya. Kompetensi yang tinggi, akan memungkinkan karyawan untuk memenuhi persyaratan untuk posisi-posisi yang lebih tinggi. Hal ini akan meningkatkan peluang karier karyawan dan memungkinkan mereka untuk mencapai tujuan kariernya.

3. Kesimpulan

Kompetensi dan pengembangan karier karyawan merupakan dua hal yang penting untuk keberhasilan organisasi. Kompetensi dan pengembangan karier karyawan merupakan dua hal yang saling berkaitan. Kompetensi merupakan dasar untuk pengembangan karier karyawan, sedangkan pengembangan karier merupakan upaya untuk meningkatkan kompetensi karyawan. Organisasi yang mampu mengembangkan kompetensi karyawannya akan memiliki karyawan yang lebih produktif, lebih puas, dan lebih termotivasi. Hal ini akan berdampak positif pada kinerja organisasi, kepuasan karyawan, dan daya saing organisasi.

Daftar Pustaka

- Dessler, G. (2005). *Human Resource Management* (10th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Hasibuan, M. S. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2019). *Manajemen Sumber daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Sinambela, L. P., & Sinambela, S. (2019). *Manajemen Kinerja: Pengelolaan, Pengukuran dan Implikasi Kinerja*. Depok: Rajawali Pers.
- Spencer, L., & Spencer, S. M. (2014). *Competence at Work, Models For Superior Performance*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.

Profil Penulis



Dr. Limgiani, M.Pd.

Sebagai Dosen di Universitas Wisnuwardhana Malang, meraih gelar S1 di IKIP PGRI Malang pada tahun 1986, S-2 di Universitas Kanjuruhan Malang pada 2004, dan menyelesaikan S-3 di Universitas Merdeka Malang pada tahun 2014.

Penulis memiliki kepakaran di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia dan mengajar di Program Studi S-1 Manajemen dan S-1 Akuntansi serta S-2 Magister Manajemen. Tak hanya sebagai pengajar, penulis juga aktif sebagai peneliti di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Berbagai penelitian yang dilakukan mendapatkan dukungan finansial dari internal perguruan tinggi dan Kemenristek DIKTI, menciptakan kontribusi pengetahuan yang berkelanjutan serta melakukan pengabdian kepada masyarakat. Selain itu, penulis turut menyumbangkan pemikiran melalui penulisan artikel-artikel untuk jurnal nasional dan internasional serta book chapter, menunjukkan komitmen terhadap pengembangan ilmu dan mewujudkan karier sebagai dosen profesional yang berkualitas.

E-mail Penulis: limgiani15@gmail.com

PENERAPAN TEORI MOTIVASI DALAM MANAJEMEN

Dr. Dra. Ni Nyoman Aryaningsih, M.M.
Politeknik Negeri Bali

Konsep Motivasi

Motivasi menjadi unsur sangat penting yang mendorong individu untuk melakukan aktivitas dalam kehidupan. Motivasi merupakan proses internal sebagai dorongan/kekuatan dari dalam diri yang mengarahkan, menuntun individu untuk berbuat dari waktu ke waktu, sehingga terjadi perubahan perilaku yang lebih positif. Motivasi merupakan serangkaian proses yang menggerakkan, mengarahkan dan mempertahankan perilaku individu untuk mencapai beberapa tujuan (Greenberg & Baron, 2003).

Berbagai pandangan tentang motivasi menjadi perdebatan. Di satu sisi, motivasi dianggap sebagai sebuah tanggung jawab, sedangkan di sisi lain motivasi dianggap sebagai fungsi-fungsi dalam manajemen. Motivasi dalam beberapa kajian disebutkan sebagai dorongan/kekuatan dari dalam diri dan sumber-sumber dari luar individu, sehingga individu dalam organisasi dapat berperilaku dan beradaptasi dengan baik. Motivasi juga dinyatakan akibat dorongan dari lingkungan luar individu.

Motivasi disebabkan oleh dorongan dari dalam diri, sering disebutkan sebagai motivasi internal. Motivasi disebabkan oleh sumber-sumber luar individu disebut motivasi eksternal. Pemahaman tentang motivasi sangat penting, karena reaksi terhadap kompensasi, insentif, dan masalah-masalah terkait sumber daya manusia lainnya berkaitan dengan motivasi (Mathis & Jakson 2006).

Berbagai keinginan dan kebutuhan serta harapan yang terdapat dalam diri individu, menjadi penyusun motivasi internal, sehingga individu memiliki kekuatan dan kepribadian. Kekuatan tersebut dapat memengaruhi individu, menentukan berbagai pandangan, mengarahkan tujuan dan menuntun perilaku dalam berbagai situasi. Beberapa teori disebutkan bahwa motivasi internal disebabkan oleh kebutuhan, kepentingan, dan prestasi yang ingin dicapai oleh seseorang. Kebutuhan individu dapat diklasifikasikan menjadi beberapa jenis kebutuhan, yaitu: kebutuhan dasar/fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri.

Pendekatan dalam Teori Motivasi

Pendekatan dalam teori motivasi oleh Ivancevich & Malteson, (2002) dinyatakan dengan dua pendekatan, yaitu: pendekatan konten (*content approach*), dan pendekatan proses (*process approaches*). Pendekatan konten/isi mengikuti teori Maslow, teori ERG (*Existence, Relatedness, Growth*) Alderfer, teori dua *factor*, dan teori kebutuhan McClelland. Pendekatan proses mengikuti teori pengharapan, teori keadilan dan teori penetapan tujuan.

Teori Motivasi dengan Pendekatan Konten/Isi

Pendekatan konten/isi mengikuti teori hirarki kebutuhan Maslow, teori ERG (*Existence, Relatedness, Growth*) dikembangkan oleh Clayton Alderfer, teori dua *factor* Herzberg, dan teori kebutuhan McClelland. Pendekatan isi dijelaskan dalam teori hierarki kebutuhan Maslow bahwa terdapat lima jenjang kebutuhan sumber

daya manusia mulai dari kebutuhan dasar hingga kebutuhan tertinggi (Robbins & Judge, 2007). Tingkat kebutuhan mulai dari kebutuhan dasar, meliputi kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri.

Kebutuhan dari pendekatan isi dijelaskan dalam teori ERG, dan dikelompokkan menjadi tiga, yaitu *existence*, *relatedness*, dan *growth*. Alderfer mengemukakan bahwa kebutuhan sumber daya hanya tiga tingkatan, yaitu: *existence* sama dengan kebutuhan fisiologis dan rasa aman; *relatedness* sama dengan kebutuhan sosial dan status; dan *growth* sama dengan kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri.

Pendekatan dalam Teori Dua Faktor Herzberg didasarkan dari wawancara 203 insinyur dan akuntan. Wawancara difokuskan pada faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan dan ketidakpuasan dalam bekerja. Hasil wawancara ditemukan faktor-faktor yang terpisah dan berbeda yang berhubungan dengan kepuasan dan ketidakpuasan dalam bekerja. Faktor-faktor dalam kepuasan kerja berkaitan dengan prestasi, pengakuan, karakteristik pekerjaan, tanggung jawab, dan kemajuan. Faktor-faktor yang disebutkan motivasi karena adanya usaha yang kuat, dan prestasi yang baik.

Manajer perusahaan dapat menjadi motivator terhadap karyawan/bawahannya dalam bekerja. Faktor-faktor ketidakpuasan berhubungan dengan konteks pekerjaan dan lingkungan, meliputi kebijakan dan administrasi perusahaan, pengawasan teknis, gaji, hubungan antar pribadi dengan pengawas dan kondisi kerja. Memotivasi karyawan tidak hanya dengan memberikan gaji dan kondisi yang baik, tetapi juga diberikan kesempatan untuk berprestasi, pengakuan, tanggung jawab, dan kemajuan.

Kebutuhan dalam teori Herzberg dijelaskan oleh Robbins & Judge (2007) terdapat tiga kebutuhan yang dapat memotivasi sumber daya manusia. Tiga jenis kebutuhan tersebut, meliputi kebutuhan pencapaian, kebutuhan

akan kekuasaan, dan kebutuhan afiliasi. Kebutuhan pencapaian (*need for achievement*), yaitu dorongan untuk mencapai standar-standar tertentu atau melebihi standar agar menjadi berhasil. Kebutuhan kekuasaan (*need for power*) adalah dorongan untuk memiliki pengaruh, berpengaruh terhadap orang lain dan mengendalikan individu lain. Kanfer (1990) menyatakan bahwa kebutuhan-kebutuhan sebagai penentu perilaku, sehingga seseorang dapat bergerak, dan mengarahkan tujuannya.

Teori Motivasi dengan Pendekatan Proses

Pendekatan proses mengikuti teori pengharapan, teori keadilan dan teori penetapan tujuan. Teori pengharapan (*expectancy theory*) dikembangkan oleh Victor Vroom. Teori ini menjelaskan bahwa kekuatan dari suatu kecenderungan untuk bertindak dengan cara tertentu, tergantung pada harapan dari kekuatan yang diikuti hasil dan daya tarik hasil individu tersebut. Pada dasarnya, teori ini menjelaskan bahwa karyawan akan termotivasi untuk mengeluarkan tingkat usaha dalam pekerjaan, bilamana dalam usaha tersebut akan memberikan hasil yang baik. Alur proses dalam teori pengharapan ditunjukkan pada beberapa alur sebagai berikut.

1. Hubungan – Usaha Kinerja

Alur ini menjelaskan adanya kemungkinan yang dirasakan oleh individu bahwa seseorang yang mengeluarkan usaha, tentunya akan menghasilkan kinerja.

2. Hubungan Kinerja –Penghargaan

Alur ini menjelaskan tingkat sejauh mana individu memiliki keyakinan bahwa bekerja pada tingkat tertentu, akan menghasilkan pencapaian yang diharapkan.

3. Hubungan Penghargaan – Tujuan Pribadi

Alur ini menjelaskan bahwa tingkat sejauh mana penghargaan organisasi dapat memberikan kepuasan terhadap tujuan atau kebutuhan daya tarik dari penghargaan tersebut.

Teori keadilan Adams sering disebut (*equity theory*). Teori ini menjelaskan dua komponeen penting dalam transaksi antara karyawan dan pengusaha, yaitu masukan/*input*, dan hasil/*outcome*. Kinicki (2005) menjelaskan komponen yang tergolong masukan (*input*) meliputi: pendidikan/pelatihan, ketrampilan, pengalaman, kreativitas, waktu, senioritas, kesetiaan pada organisasi, usia, kepribadian, usaha yang dikeluarkan, pribadi yang menonjol. Komponen yang tergolong hasil (*outcome*), meliputi upah (bonus), tunjangan, kemanan kerja, tugas-tugas yang menantang, promosi, simbol status, lingkungan kerja yang aman, kesempatan berkembang, pengawasan yang mendukung, pengakuan atau penghargaan, dan partisipasi dalam keputusan.

Equity Theory menjelaskan bahwa karyawan akan membandingkan antara masukan-masukan dan hasil (*outcome*) pekerjaan dengan masukan/*input*. Terdapat empat macam perbandingan yang dapat digunakan oleh karyawan, yaitu perbandingan diri – di dalam, perbandingan diri – di luar, perbandingan individu lain – di luar, dan perbandingan kelompok individu lain di luar organisasi karyan tersebut,

Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*) menjelaskan bahwa tujuan-tujuan yang spesifik dan sulit dengan umpan balik, akan menghasilkan tingkat kinerja yang tinggi. Dalam teori ini juga menekankan bahwa tujuan-tujuan yang sulit bilamana dapat diterima dan dilaksanakan, maka akan dapat menghasilkan kinerja yang sangat tinggi. Penetapan tujuan merupakan proses menentukan tingkat kinerja yang spesifik untuk dicapai oleh karyawan. Penentuan tujuan memiliki empat mekanisme, yaitu: tujuan mengarahkan perhatian, tujuan mengatur usaha, tujuan meningkatkan ketekunan, dan tujuan mendorong strategi dan rencana tindakan.

Motivasi Internal

Kebutuhan yang dimiliki oleh setiap individu mendorong munculnya motivasi internal. Motivasi internal sebagai dorongan dari dalam diri. Pembentuk utama motivasi internal berkaitan dengan *disciplinespecific* dan *generic knowledge competencies*. Seperti dalam konsep motivasi intern yang dibentuk oleh kompetensi kognitif maka individu dalam melaksanakan aktivitas dengan baik, karena kemampuan merencanakan tujuan yang ingin dicapai, melaksanakan, mengarahkan dan mengatur serta menilai seluruh aktivitas yang telah dilakukan. Seseorang dalam wujud aktivitas pada organisasi, karena didorong oleh keinginan yang kuat dari diri sendiri. Motivasi internal disebabkan oleh dorongan dari kebutuhan-kebutuhan individu.

Kebutuhan Fisiologis

Kebutuhan fisiologis harus dipenuhi sehubungan dengan yang kebutuhan pendukung kehidupan. Termasuk ke dalam tingkat kebutuhan fisiologis adalah air, makanan, udara, tidur, kebersihan, perlawanan, dan pengaturan temperatur. Semua kebutuhan ini, menjadi kebutuhan prioritas, tatkala terjadi risiko fisik seperti sakit, kondisi lemas.

Seseorang yang kebutuhan mengalami kekurangan makanan, keamanan, kecintaan, dan penghargaan, usaha untuk mencarinya lebih tekun dan keras, agar dapat memenuhi kebutuhannya. Jika seseorang didominasi oleh suatu kebutuhan tertentu, pandangannya tentang masa depan cenderung akan berubah. Bagi seseorang yang sangat dingin, gagasannya dapat dibedakan kalau ia berada di tempat yang hangat. Ia mungkin berpikir bahwa akan benar-benar bahagia dan tidak pernah menghendaki sesuatu lainnya, jika yang bersangkutan dijamin dengan kehangatan bagi sisa hidupnya. Ia membatasi kehidupannya sendiri sehubungan dengan terjaminnya kehangatan.

Kebutuhan Keamanan

Kebutuhan keamanan merupakan kebutuhan didominasi oleh tingkah laku manusia. Kebutuhan keamanan, diungkapkan oleh beberapa ahli sebagai harapan untuk perlindungan terhadap bahaya, ancaman, dan perampasan. Kenyataan dalam berbagai perusahaan atau industri, kebutuhan keamanan karyawan cenderung berorientasi kepada atasan. Setiap karyawan industri pada akhirnya sebagian tergantung pada pengusahanya.

Kebutuhan keamanan, dikemukakan sebagai suatu keinginan untuk rasa aman dan kebutuhan ini menjadi sangat penting. Keinginan untuk keamanan mengambil bentuk seperti keamanan ekonomi (uang tabungan dan suatu pekerjaan dengan kedudukan tetap dan proteksi), preferensi keakraban dalam hubungan sosial, keinginan untuk menjadi tertib, peramalan kondisi alam, dan pengetahuan mengenai pembatasan/penerimaan tingkah laku dalam lingkungan sosial.

Kebutuhan Penghargaan

Kebutuhan penghargaan atau ego adalah tingkat yang paling rendah di antara kebutuhan fisiologis, keamanan, dan sosial. Kebutuhan ini belum menjadi motivator sampai tingkat kebutuhan yang paling rendah yang benar-benar telah dipenuhi. Kebutuhan penghargaan berbeda dengan tingkat kepentingan penghargaan, kebutuhan penghargaan memiliki tingkat kebutuhan yang paling rendah, namun kepentingan penghargaan adalah jarang yang dapat dipenuhi secara sempurna. Akan tetapi, kebutuhan penghargaan ini menjadi penting bagi seseorang, karena kebutuhan ini akan mencari kepuasan secara berkelanjutan.

Pada beberapa organisasi industri/perusahaan sangat jarang memberikan kesempatan kepada bawahan bahkan sangat terbatas bagi pemenuhan kebutuhan pada pekerjaan yang lebih rendah. Kurangnya perhatian manajemen perusahaan atas kebutuhan penghargaan kepada bawahan, sering kali menimbulkan konflik internal dalam perusahaan.

Motivasi Eksternal

Teori motivasi eksternal meliputi kekuatan yang ada di luar diri individu, seperti halnya faktor pengendalian oleh manajer, juga berkaitan dengan pekerjaan seperti gaji/upah, kondisi kerja, lingkungan kerja, kebijaksanaan perusahaan, dan pekerjaan yang mengandung hal-hal seperti penghargaan, pengembangan dan tanggung jawab. Motivasi eksternal akan muncul bilamana terdapat reaksi positif atau negatif oleh manajer atas pekerjaan yang dilakukan karyawan. Oleh karena itu, dipandang perlu oleh para manajer untuk memanfaatkan motivasi eksternal agar dapat menumbuhkan semangat kerja karyawan atau menumbuhkan respons yang positif dari para karyawan.

Tanggapan yang positif ini, akan menunjukkan bahwa para bawahannya bekerja untuk keuntungan/kepentingan organisasi. Seorang manajer dapat menggunakan motivasi eksternal yang positif maupun yang negatif. Motivasi yang positif menghargai prestasi yang sesuai. Sementara motivasi negatif menyediakan sanksi jika prestasi tidak dapat diperoleh. Kedua motivasi tersebut, dapat digunakan oleh setiap manajer setiap hari sehingga manajer dapat mengelola karyawan/sumber daya manusia dengan baik.

Motivasi dan Aktualisasi Diri dalam Manajemen

Motivasi diri dalam aktualisasi diri dalam manajemen bisnis didukung oleh kepemilikan kompetensi diri individu. Motivasi dan kompetensi bisnis sebagai satu kesatuan untuk pengembangan diri. Motivasi diri untuk pengelolaan bisnis karena kebutuhan sosial. Kompetensi bisnis motivator untuk pengembangan bisnis. Unsur dalam kompetensi bisnis meliputi (1) kompetensi sosial seperti interaksi sosial, komunikasi, hubungan interpersonal, menciptakan kesenangan; (2) kompetensi kognitif: berpikir kritis, memecahkan masalah, bertanggung jawab atas usahanya; dan (3) kompetensi diri seperti adaptasi diri, kesiapan dan bertindak cepat.

Pengembangan kompetensi bisnis didasari oleh kompetensi sosial dalam berinteraksi dan komunikasi, Kompetensi kognitif didasari oleh berpikir kritis dan mampu memecahkan masalah, sedangkan kompetensi diri didasari oleh adaptasi individu. Hasil interview personal tentang kompetensi dan motivasi pebisnis daerah urban sprawl dikatakan bahwa dalam berbisnis harus ramah, sabar dan ikhlas melayani pembeli. Apa pun kegiatan yang telah dilakukan harus dikerjakan dengan tekun dan bertanggung jawab.

Beberapa hal yang masih kurang dimiliki oleh pebisnis adalah motivasi eksternal, seperti kesiapan bersaing dan bertindak cepat. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor budaya, kebiasaan dan pengetahuan individu menghadapi tantangan perubahan zaman. Oleh karena itu, dari beberapa hasil perhitungan kuantitatif dan kualitatif, pengembangan kompetensi bisnis diperlukan pemahaman yang kompleks.

Pemahaman yang kompleks tersebut, didasari atas motivasi individu, seperti pengetahuan individu yang diperoleh melalui pendidikan formal atau nonformal. Motivasi eksternal dapat pula menghambat kinerja organisasi, seperti pengalaman social, perubahan lingkungan, perubahan budaya dalam manajemen.

Hubungan antara Teori Hierarki Kebutuhan dan Teori Motivasi

Teori kebutuhan Maslow, dan teori Herzberg menekankan motivasi dari pendekatan yang berbeda. Teori Maslow menjelaskan tingkat kepuasan yang lebih tinggi yang jarang dianggap sebagai suatu kekuatan motivasi bagi pekerja. Selanjutnya, Teori Herzberg memandang dengan berbagai penilaian sebagai pendorong bagi pekerja setelah *factor hygiene* yang telah menetralkan ketidakpuasan. Motivasi pada teori Y McGregor didasarkan pada asumsi-asumsi yang berkaitan dengan alasan pekerja. Untuk terlibat dalam setiap pekerjaan. Teori Maslow, Teori Herzberg dan teori McGregor sangat relevan dengan teori motivasi yang mampu memotivasi pekerja, sehingga ketiga teori ini digunakan sebagai teori motivasi eksternal.

Kesimpulan

Motivasi merupakan serangkaian proses yang menggerakkan, mengarahkan dan mempertahankan perilaku individu untuk mencapai beberapa tujuan. Pendekatan dalam teori motivasi dikelompokkan dalam dua pendekatan, yaitu pendekatan konten (*content approach*), dan pendekatan proses (*process approaches*). Pendekatan konten/isi mengikuti teori Maslow, teori ERG Alderfer, teori dua *factor*, dan teori kebutuhan McClelland. Pendekatan proses mengikuti teori pengharapan, teori keadilan dan teori penetapan tujuan.

Motivasi internal sebagai dorongan dari dalam diri. Pembentuk utama motivasi internal berkaitan dengan *disciplinespecific* dan *generic knowledge competencies*. Motivasi eksternal akan muncul bilamana terdapat reaksi positif atau negatif oleh manager atas pekerjaan yang dilakukan karyawan. Pendekatan dalam teori motivasi, kemudian motivasi internal, dan motivasi eksternal menjadi penting diimplementasikan oleh manajer dalam perusahaan. Motivasi yang tepat diberikan kepada karyawan akan dapat meningkatkan kinerja.

Daftar Pustaka

- Greenberg, J. & Baron, RA. (2003). Behavior in Organizations; Understanding in Managing the Human Side of Work 8thed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Ivancevich, J.M. & Matteson, M.T. (2002). Organizational and Management 6th. New York: McGraw-Hill.
- Kanfer, R. (1990). Motivation Theory and Industrial and Organizational Psychology. Handbook of industrial and organizational psychology, 75-170. Ed.1.
- Kanfer, R. & Ackerman, P.L (2004). Aging, Adult development, and Work Motivation. Academy of Management Review, 29(3), 440-458.
- Mathis, R.L. & Jackson, J.H. (2006). Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi 10 (terjemahan). Jakarta: Salemba Empat.
- Latham, G.P. & Pinder C.C (2005). Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. Annual Review of Psychology, 56, 485-516. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142105>
- Robbins, S.P., & Judge, T. A. (2007). Organizational Behavior. Terjemahan Perilaku Organisasi. Jakarta: Salemba Empat.
- Sunyoto, D. & Burhanuddin. (2015). Teori Perilaku Keorganisasian. Yogyakarta: CAPS.

Profil Penulis



Dr. Dra. Ni Nyoman Aryaningsih, M.M.

Ketertarikan penulis bidang manajemen keuangan dan pemasaran sejak 1999 setelah lulus S-2 di Universitas Brawijaya. Hal ini memotivasi penulis untuk berkarya dalam menyusun buku yang dimanfaatkan mahasiswa jenjang S-1. Buku yang telah disusun meliputi Manajemen Risiko, Ekonomi Manajerial, Kompetensi dan Spirit Kewirausahaan (Bukti Praktik dan Teori). Materi Kuliah jenjang S-1 yang pernah diampu, seperti Manajemen Keuangan, Pengantar Bisnis, Ekonomi Manajerial, Manajemen Produksi, Pengantar Ekonomi. Materi kuliah jenjang S-2 diampu, yaitu Keuangan Manajerial. Hal ini yang menjadi alasan penulis melanjutkan studi tahun 2011 pada Program S-3 Ilmu Ekonomi di Universitas Udayana, agar memperoleh pemahaman peta konsep ilmu teori dan praktik dalam bisnis dan sektor ekonomi-bisnis. Penulis memiliki kepakaran di bidang Ekonomi-Manajemen. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti di bidang manajemen bisnis, kelembagaan keuangan, Transaksi Digital. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI. Penulis juga aktif dalam pengabdian untuk mempraktikkan dan mengembangkan hasil-hasil riset kepada masyarakat pedesaan maupun masyarakat perkotaan. Penulis juga aktif dalam forum-forum ilmiah tingkat nasional dan International untuk menopang intelektualias sebagai tenaga akademis yang professional. Semoga hasil karya penulis yang sederhana ini menjadi motivasi bagi orang lain dan dapat berkontribusi untuk kemajuan generasi yang akan datang.

E-mail Penulis: nyomanaryaningsih@pnb.ac.id

HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DAN EFEKTIVITAS ORGANISASI

Dr. Jhoni Maslan, S.E., M.M.
Universitas Methodist Indonesia

Konsep Dasar Budaya Organisasi

Salah satu perhatian utama dalam praktik manajemen, teori organisasi, dan penelitian serta pengajaran akademis adalah budaya organisasi. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa budaya organisasi memiliki peran besar dalam setiap aspek kehidupan organisasi. Ide-ide, makna-makna, dan keyakinan-keyakinan yang bersifat budaya (bersama secara sosial) membentuk pemikiran, perasaan, nilai-nilai, dan perilaku orang-orang dalam sebuah organisasi, bahkan dalam organisasi-organisasi di mana isu-isu budaya hanya mendapat sedikit penekanan eksplisit.

Pentingnya budaya tidak berkurang, karena keyakinan para manajer bahwa budaya itu terlalu rumit, sangat kompleks, atau bahwa tidak ada budaya organisasi atau perusahaan yang jelas. Organisasi yang terlibat dalam “manajemen angka” yang ekstensif dapat menciptakan dan melanggengkan budaya yang menghargai indikator kinerja dan kebiasaan yang terkait dengan pengelolaannya.

Budaya organisasi sangat dihargai dan mendapat banyak perhatian di sebagian besar perusahaan modern. Namun, bahkan dalam situasi di mana manajer senior

menyadari pentingnya budaya, sering kali terdapat kurangnya pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana individu dan organisasi beroperasi dalam kaitannya dengan budaya. Kebudayaan itu penting dan rumit, tetapi mungkin juga sulit untuk dipahami dan “digunakan” dengan cara yang disengaja.

Manajer dan perusahaan memiliki tingkat kesadaran dan minat yang berbeda terhadap budaya. Mengembangkan kesadaran budaya tingkat tinggi untuk mengarahkan perilaku seringkali merupakan tantangan. Banyak literatur dan pemikiran tentang manajemen yang tidak terlalu tertarik pada perbaikan cepat. Sebaliknya, praktik organisasi yang kompeten oleh konsultan, manajer, dan pihak lain memerlukan kerangka kerja yang dikembangkan dengan baik dan leksikon yang memilah gagasan penting seperti budaya, makna, dan simbol.

Ada banyak keragaman dalam definisi "budaya organisasi" dan lebih banyak lagi dalam penggunaan istilah "budaya" ketika kita melihat beberapa publikasi yang menggunakan istilah-istilah ini, bahkan dalam antropologi, istilah “budaya” tidak memiliki definisi yang diterima secara universal (Borowsky, 1994). Namun, literatur tentang budaya organisasi menggunakan istilah ini dengan variasi tertentu. Hal ini sebagian disebabkan oleh perbedaan yang mencolok antara maksud dan ruang lingkup buku dan artikel.

Selain itu, berbagai spesialisasi ilmiah dan filosofi penelitian studi budaya organisasi berkontribusi terhadap heterogenitas bidang ini. Sebagai bentuk yang dimiliki bersama secara kolektif, katakanlah, ide dan kognisi, simbol dan makna, nilai dan ideologi, aturan dan norma, emosi dan ekspresi, ketidaksadaran kolektif, pola perilaku, struktur dan praktik, dll., yang kesemuanya dapat dijadikan target untuk penelitian ini, konsep budaya tampaknya memiliki kegunaan yang sangat berbeda. Tentu saja, budaya tidaklah istimewa dalam pengertian ini. Faktanya, sebagian besar gagasan penting dalam ilmu sosial dan studi organisasi—jika tidak semuanya—cenderung memiliki beberapa definisi dan interpretasi (Palmer dan Hardy, 2000).

Namun, budaya adalah konsep yang licin karena dapat digunakan untuk mengartikan apa saja dan tidak berarti apa-apa pada saat yang bersamaan. Hal ini tidak berarti bahwa para peneliti yang menggunakan istilah “budaya” atau tertarik pada istilah tersebut mempunyai kesamaan. Sering kali, “budaya” tampaknya hanya berhubungan dengan pola sosial; misalnya, ia mendeskripsikan fenomena permukaan tanpa menggali konsep dan makna yang mendasarinya. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa frasa tersebut harus dihilangkan dalam banyak kasus dan diganti dengan istilah-istilah seperti "pola perilaku informal", "sistem norma", atau bahkan sekadar "pola sosial". Ketika seseorang berbicara tentang budaya, mereka sering melakukannya dengan cara yang sangat umum. Oleh karena itu, penting untuk menerapkan gagasan tersebut dengan jelas, terarah, dan bernuansa interpretatif.

Masalah mendasar dalam pemikiran dan penulisan manajemen adalah ketidaksabaran dalam menunjukkan potensi besar budaya organisasi. Terkait dengan hal ini adalah bias terhadap perbedaan nilai antara nilai-nilai dan gagasan yang baik dan buruk, meremehkan budaya, terlalu menekankan peran manajemen dan penggunaan pemikiran sebab-akibat.

Normativitas Prematur: Gagasan tentang Budaya yang Baik

Terkait dengan kepentingan teknis dalam mengoptimalkan sarana untuk mencapai tujuan adalah kurangnya kemampuan untuk merefleksikan hal-hal normatif. Memandang budaya sebagai sarana mengarah pada penilaian terhadap budaya sebagai sesuatu yang lebih atau kurang ‘baik’, yaitu bermanfaat, tanpa mempertimbangkan apakah kebaikan ini sama dengan kegunaan atau apakah kegunaan itu sangat multidimensi. Literatur yang lebih populer berpendapat bahwa budaya ‘baik’ atau ‘bernilai’ – sering disamakan dengan budaya ‘kuat’ – dicirikan oleh norma-norma yang bermanfaat bagi perusahaan, pelanggan, dan umat manusia, serta kinerja yang ‘baik’ secara umum:

“Budaya yang baik dicirikan oleh norma-norma dan nilai-nilai yang mendukung keunggulan, kerja sama tim, profitabilitas, kejujuran, orientasi layanan pelanggan, kebanggaan dalam pekerjaan, dan komitmen terhadap organisasi, yang terpenting mereka mendukung kemampuan beradaptasi – yaitu kemampuan untuk berkembang dalam jangka panjang meskipun ada persaingan baru, peraturan baru, perkembangan teknologi baru, dan tekanan pertumbuhan.” (Baker, 1980)

Budaya yang baik, menurut penulis ini, adalah budaya yang menggabungkan semua hal baik dalam hidup berdampingan secara damai. Juga banyak penulis lain yang ingin meminta para praktisi untuk fokus pada kebijakan, sikap, dan perilaku yang terdengar sangat positif dan diklaim bermanfaat bagi pencapaian tujuan perusahaan sebagaimana didefinisikan oleh manajemen. Mereka sebagian besar bersifat instrumental, tanpa mempertimbangkan ambiguitas apa pun mengenai manfaat budaya atau apa yang seharusnya dicapai dalam kaitannya dengan realisasi tujuan.

Asumsi bahwa budaya dapat dengan mudah dievaluasi berdasarkan benar dan salah muncul dalam pernyataan seperti diungkapkan Wiener (1998) bahwa ‘nilai-nilai yang salah menjadikan budaya sebagai beban besar. Demikian pula, Kilmann dkk. (1985: 4) berargumentasi bahwa ‘suatu budaya mempunyai dampak positif pada suatu organisasi ketika budaya tersebut mengarahkan perilaku ke arah yang benar. Alternatifnya, suatu budaya mempunyai dampak negatif ketika mengarahkan perilaku ke arah yang salah.

Pada dasarnya, budaya dalam literatur ini berperan penting dalam kaitannya dengan tujuan formal suatu organisasi dan tujuan atau tugas manajemen yang terkait dengan tujuan tersebut (yaitu efektivitas eksternal dan internal). Diasumsikan ada karena berfungsi – atau setidaknya dulu berfungsi. Tentu saja, perubahan keadaan dapat membuat suatu budaya menjadi tidak berfungsi – memerlukan perubahan yang terencana dan disengaja. Namun, pendekatan ini mengasumsikan

bahwa budaya itu baik atau bisa menjadi 'baik' untuk tujuan yang bermanfaat. Akan tetapi, seperti yang akan ditunjukkan nanti, 'baik' dan 'buruk' tidak serta merta muncul dengan sendirinya, terutama jika menyangkut fenomena kompleks seperti budaya.

Bias terhadap fungsi budaya yang 'positif' dan hubungannya yang erat dengan isu-isu seperti harmoni, konsensus, kejelasan, dan kebermaknaan juga tersirat dalam banyak penelitian ini (Martin dan Meyerson, 1988). Simbol dan aspek budaya sering kali dipandang fungsional, atau bisa juga disfungsi, bagi organisasi dalam hal pencapaian tujuan, memenuhi kebutuhan ekspresi emosional anggota, mengurangi ketegangan dalam komunikasi, dan sebagainya.

Budaya dipahami sebagai sesuatu yang (biasanya atau berpotensi) bermanfaat – dan aspek-aspek budaya yang tidak mudah atau secara langsung dipandang bermanfaat tetap tidak terlihat, misalnya budaya mengenai gender dan etika. Ide-ide paling umum yang memandu analisis organisasi memanfaatkan metafora budaya sebagai alat, perekat sosial, pemuas kebutuhan, atau pengatur hubungan sosial.

Permasalahannya mencakup penggunaan penilaian moral yang terlalu dini, dengan cara yang tersembunyi di balik pemahaman teknis di mana budaya dipandang sebagai alat dan mungkin mudah untuk dievaluasi kebaikannya seperti palu. Namun hanya sedikit permasalahan yang bersifat baik atau buruk, fungsional atau disfungsi. Beberapa hal yang mungkin terlihat baik, mungkin kurang positif jika dilihat dari sudut pandang lain.

Persoalan yang jelas akan kompetensi kolektif – jika dikaitkan dengan kutipan di atas – memang terdengar positif dan baik untuk harga diri dan komitmen. Namun, tingkat kepercayaan diri yang tinggi mungkin merupakan berkah yang beragam, karena mudah menjadi bagian dari kompetensi kolektif, atau mengarah pada fantasi kemahakuasaan, dan mungkin menghalangi keterbukaan, refleksi, kesediaan untuk mendengarkan kritik dan menganggap serius ide-ide eksternal baru (Brown dan Starkey, 2000).

Oleh karena itu, tema-tema budaya memerlukan pertimbangan yang cermat, sehingga penilaian normatif harus diterapkan dengan sangat hati-hati. Pembicaraan normatif dengan mudah menghalangi penafsiran yang lebih bernuansa.

Apakah masuk akal untuk mencoba menyelidiki hubungan sebab akibat antara budaya dan efektivitas?

Tentu saja, kegagalan untuk membangun hubungan empiris tidak berarti bahwa hubungan tersebut tidak ada. Kajian empiris di bidang tersebut, sangat sulit dilakukan. Bukan hanya budaya yang sulit untuk ditangkap tetapi juga efektivitasnya. Masuk akal jika sesuatu yang kita sebut sebagai 'budaya organisasi' akan berdampak pada berbagai jenis tindakan dalam organisasi dan juga pada hasil keuangan perusahaan. Namun, pengaruh tersebut mungkin hilang di antara semua faktor dan pola interaksi yang ada hubungannya dengan hasil ini.

Pembedaan antara 'ranah empiris', yaitu pengalaman yang diciptakan melalui observasi langsung dan tidak langsung, dan 'ranah nyata', peristiwa-peristiwa yang terjadi baik kita mengamatinya atau tidak, berguna di situasi ini (Outhwaite, 1983). Ranah empiris berbeda dari yang nyata, sebagian karena tidak semuanya dapat diamati dan sebagian lagi karena tidak semuanya dapat diamati. Pandangan ini sangat memperingatkan terhadap pendekatan empiris. Dengan tidak adanya kesempatan untuk 'mengamati' budaya dan perannya, kita tentu saja bisa berspekulasi mengenai hal tersebut. Namun, seperti yang telah kita lihat, spekulasi semacam itu juga bermasalah.

Alih-alih menyerah pada gagasan untuk menemukan jawaban empiris yang jelas terhadap pertanyaan tentang pengaruh 'budaya organisasi' terhadap efektivitas, beberapa peneliti berpendapat bahwa pendekatan yang lebih halus yang memperhitungkan kompleksitas budaya harus memandu studi empiris. Saffold (1988), misalnya, berpendapat bahwa masuk akal untuk mengharapkan

bahwa fenomena yang menyebar seperti budaya organisasi memengaruhi kinerja organisasi. Namun, model yang ada saat ini terlalu menyederhanakan hubungan tersebut. Ia menunjukkan lima kekurangan penting dari studi empiris:

1. studi 'budaya kuat' cenderung menekankan budaya organisasi yang tunggal dan bersifat kesatuan meskipun tampaknya terdapat banyak subkultur daripada budaya kesatuan;
2. ukuran 'kekuatan' budaya bersifat ambigu, sebagian karena dalam studi budaya 'makna adalah pusatnya, bukan frekuensinya';
3. terdapat preferensi terhadap profil budaya yang bersifat luas, dengan fokus pada nilai-nilai dan norma-norma yang sangat umum, namun tidak memberikan keadilan terhadap kompleksitas budaya;
4. kurangnya perhatian terhadap berbagai kemungkinan hubungan budaya-efektivitas. Ciri budaya tertentu dapat memengaruhi proses organisasi terkait efektivitas yang berbeda dalam arah yang berbeda. Pengembangan makna bersama mungkin, misalnya, berdampak positif pada pengendalian organisasi namun pada saat yang sama menciptakan konformisme dan mengurangi kapasitas organisasi untuk belajar dan berubah;
5. terdapat banyak masalah metodologis dalam penelitian yang ada, mulai dari ketergantungan yang berlebihan pada pandangan manajemen puncak hingga tidak adanya kelompok kontrol.

Saffold selanjutnya menyarankan kerangka kerja yang diperkaya yang melibatkan 'penggunaan ukuran dampak budaya yang tepat', penggunaan analisis kontekstual dibandingkan analisis modal (yaitu menghindari kategorisasi statis dan abstrak), dan perhatian terhadap berbagai interaksi. Kerangka kerja ini mencakup

1. ukuran penyebaran budaya, yaitu sejauh mana karakteristik budaya tersebar di seluruh wilayah suatu organisasi (secara sosiologis, psikologis, historis dan artefaktual);
2. ukuran potensi budaya (kekuatan budaya itu sendiri dalam memengaruhi perilaku);
3. studi tentang bagaimana proses tertentu yang dikondisikan secara budaya berkontribusi terhadap hasil; dan
4. pengenalan berbagai interaksi yang saling sebab-akibat. Tidak mengherankan jika ia mencatat bahwa jika semuanya terdengar rumit, maka memang demikian adanya. Namun, ia percaya bahwa kerangka kerjanya ‘mencerminkan kekayaan sejati hubungan budaya-efektivitas. Dalam pengamatan ini dia mungkin benar.

Apakah Budaya Merubah Sesuatu?

Dalam artikel ikhtisar tentang penyelidikan budaya di tempat kerja studi kasus tambang batu bara, Louis (1985) mengkarakterisasi budaya sebagai:

“Seperangkat pemahaman atau makna yang dimiliki bersama oleh sekelompok orang. Makna-makna tersebut sebagian besar bersifat diam-diam di antara anggotanya, jelas relevan dengan kelompok tertentu, dan bersifat khas bagi kelompok tersebut. Makna diteruskan ke anggota kelompok baru... [isi budaya adalah] totalitas pola perilaku yang diwariskan secara sosial, gaya ekspresi sosial dan artistik, seperangkat pemahaman umum.”

Mengingat definisi budaya Louis, sulit untuk melihat bagaimana budaya dan hasil budaya dapat dipisahkan. Jika budaya adalah makna dan pola perilaku yang diwariskan secara sosial, lalu bagaimana budaya dapat mendorong sikap dan perilaku serta menggantikan kontrol struktural? Budaya organisasi kemudian menjadi sebab dan akibat. Kerja sama tim di tambang batu bara belum tentu merupakan dampak dari budaya di sana.

Situasi kerja dan orientasi kerja sama tim dapat menghasilkan budaya tertentu, bahkan lebih baik lagi, dapat dikatakan bahwa budaya tempat kerja tidak dapat dipisahkan dari cara pekerjaan dilakukan dan oleh karena itu, tidak ada hubungan sebab akibat yang dapat dibangun. Budaya tempat kerja adalah cara (seperangkat aspek) dalam melakukan suatu pekerjaan – makna dan pemahaman bersama merupakan dasar kognitif dari jenis pekerjaan tertentu sebagai praktik sosial. Dirumuskan seperti ini, budaya secara intrinsik berkaitan dengan perilaku, bukan berdiri dalam hubungan eksternal. Ini adalah aspek perilaku, bukan kekuatan yang menyebabkan perilaku.

Hal serupa juga berlaku pada pernyataan bahwa ‘sosialisasi anggota baru difasilitasi oleh budaya kelompok kerja’ (Louis, 1985). Tanpa budaya, sosialisasi tidak mungkin terjadi, dan tanpa sosialisasi tidak akan ada yang ‘membawa’ budaya. Lebih jauh lagi, jika tidak ada budaya kelompok kerja yang spesifik, sosialisasi tidak diperlukan: orang-orang akan tetap cocok karena adanya budaya bersama yang lebih luas yang terkait dengan bangsa, kelas, profesi, dan sebagainya. Misalnya saja organisasi yang didominasi oleh kelompok kerja yang kuat, profesi, pendatang baru yang tergabung dalam profesi ini biasanya tidak menjalani proses sosialisasi tertentu di tempat kerja.

Di organisasi lain, yang tidak dicirikan oleh budaya kelompok kerja yang berbeda atau budaya yang terkait dengan pekerjaan atau kelompok makro lainnya, tempat kerja akan dicirikan oleh individu-individu yang sangat berbeda, dengan gagasan dan orientasi yang sangat unik, sehingga mempersulit kerja sama, tetapi di sini tidak ada kebutuhan atau kemungkinan untuk sosialisasi.

Pernyataan serupa dapat dikemukakan terhadap Schein (1985) yang juga berargumentasi bahwa budaya dan sosialisasi berhubungan secara eksternal dan bukan saling berhubungan secara logis. Daripada mengatakan bahwa budaya kelompok kerja memfasilitasi sosialisasi, lebih masuk akal untuk mengatakan bahwa budaya kelompok kerja adalah prasyarat untuk sosialisasi. Tanpa budaya yang berbeda, sosialisasi yang berbeda tidak diperlukan atau mungkin dilakukan.

Gaya manajemen dan budaya organisasi menyebabkan orang-orang menjadi lebih dekat satu sama lain dan dengan organisasi. Perasaan kesetiaan pun terpupuk. Kelompok kerja, yang terkadang terdiri dari orang-orang yang tidak saling kenal sebelumnya, cenderung berjalan lebih lancar sejak awal dan kerja sama pun meningkat. Budaya organisasi juga berfungsi sebagai sumber daya bagi para manajer untuk membuat orang melakukan pekerjaan bahkan dalam situasi yang tidak menyenangkan atau merangsang.

Dengan demikian, terdapat indikasi tingginya tingkat loyalitas dan identifikasi perusahaan serta pemahaman yang luas mengenai prinsip-prinsip kerja, dan hubungan sosial yang baik dikaitkan dengan budaya perusahaan. Semua ini kemungkinan besar akan memengaruhi kerja sama kerja, upaya, dan interaksi klien secara positif. Tingkat *turnover* yang rendah berarti berkurangnya biaya perekrutan. Namun, yang lebih penting lagi adalah perusahaan dapat menjaga sumber daya manusianya di pasar tenaga kerja yang banyak membutuhkan tenaga informasi dan teknologi. Budaya kemudian dapat dilihat sebagai perekat sosial yang berkontribusi menjaga keutuhan organisasi.

Kesimpulan

Budaya organisasi sangat relevan untuk memahami hal-hal yang menjadi ciri organisasi, termasuk efektivitas, keuangan dan bentuk kinerja lainnya.

1. Budaya sebagai landasan – budaya perusahaan diasumsikan dirancang oleh manajemen dan memiliki dampak yang kuat terhadap hasil.
2. Manajemen sebagai tindakan simbolik – budaya dipandang sebagai perantara dalam tindakan, penggunaan bahasa, dan pengaturan yang terutama memengaruhi keyakinan dan pemahaman, sehingga mempunyai konsekuensi terutama pada sikap dan orientasi, dan tidak secara langsung berdampak pada ‘hasil substantif’ (seperti keuntungan).

3. Budaya sebagai medan kemungkinan dan kendala – memahami budaya penting bagi kemungkinan manajer dalam bernavigasi di dalam dan bersama organisasi.

Model pemikiran yang dominan di kalangan praktisi dan akademisi, tampaknya menjadi landasannya. Sayangnya, banyak orang yang menggunakannya berasumsi bahwa budaya organisasi memiliki hubungan sebab akibat yang sederhana terhadap hasil organisasi, dapat dengan mudah dievaluasi dalam istilah 'baik' atau 'buruk' (fungsional atau disfungsional), dan dapat dikendalikan oleh manajemen. Dua posisi lainnya lebih realistis dan berguna, sebagai inspirasi bagi tindakan manajemen yang berkelanjutan dalam hubungannya dengan bawahan dan, masing-masing, sebagai sumber pengambilan keputusan dan manuver.

Minat kognitif teknis yang berorientasi manajerial, yang meniru ilmu dan praktik teknik, mendominasi sebagian besar budaya organisasi, namun tidak pada tempatnya. Begitu juga dengan kecenderungan untuk melakukan perbaikan cepat dalam pengelolaan tulisan-tulisan populer dan pelatihan. Budaya organisasi paling baik dikonseptualisasikan sebagai pola makna, gagasan, dan simbolisme yang kompleks. Untuk mengevaluasi implikasinya dalam hal pedoman dan batasan relevansinya terhadap pengambilan keputusan dan tindakan manajerial, diperlukan penundaan penilaian normatif sampai pemahaman yang memenuhi syarat mengenai pokok permasalahan telah dicapai. Pemahaman seperti ini sering kali menghalangi pemberian label yang mudah diingat yang menandakan cita-cita seperti 'budaya kebanggaan' atau 'budaya berorientasi pemasaran' yang dianggap menghasilkan keuntungan.

Daftar Pustaka

- Baker, E.L. (1980). Managing Organizational Culture. *Management Review*, June 1980, 8–13.
- Borowsky, R. (1994). *Assessing Cultural Anthropology*. New York: McGraw-Hill.
- Brown, A. and Starkey, K. (2000). Organizational identity and learning: A psychodynamic perspective. *Academy of Management Review*, 25(1), 102–120.
- Kilmann, R.H. (1985). Five steps to close the culture gap. In Kilmann, R.H., Saxton, M., Serpa, R. et al. (eds) *Gaining Control of Corporate Culture*. San Francisco: Jossey-Bass
- Louis, M.R. (1985). An investigator's guide to workplace culture. In Frost, P.J. et al. (eds) *Organizational Culture*. Beverly Hills: Sage.
- Martin, J. and Meyerson, D. (1988). Organizational cultures and the denial, channeling and acknowledgement of ambiguity. In Pondy, L.R. et al. (eds) *Managing Ambiguity and Change*. New York: Wiley.
- Outhwaite, W. (1983). Toward a realist perspective. In Morgan, G. (ed.) *Beyond Method*. Beverly Hills: Sage.
- Palmer, I. and Hardy, C. (2000). *Thinking about Management*. London: Sage.
- Saffold, G.S. (1988). Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond 'strong' culture. *Academy of Management Review*, 13, 546–558.
- Wiener, Y. (1988) Forms of value systems: A focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance. *Academy of Management Review*, 13, 534–545.

Profil Penulis



Dr. Jhoni Maslan Hutapea, S.E., M.M.

Lahir pada 11 Januari 1964 di Kota Tebing Tinggi yang terletak di Provinsi Sumatera Utara. Penulis adalah anak sulung dari empat bersaudara. Jenjang S1 diraih di Universitas Methodist Indonesia pada tahun 1994 dan jenjang S2 diraih di Universitas Surapati Konsentrasi Sumber Daya Manusia pada tahun 2004, dan jenjang S3 diraih di Universitas Pasundan Bandung Konsentrasi Doktor Ilmu Manajemen (DIM) pada tahun 2023. Penulis merupakan seorang dosen tetap di Universitas Methodist Indonesia dan pernah mengajar di STIE Bina Karya Tebing Tinggi. Jabatan yang pernah diemban yaitu Wakil Dekan II Fakultas Ilmu Komputer Universitas Methodist Indonesia (2010-2013), Wakil Rektor III Universitas Methodist Indonesia (2013-2021) dan sekarang menjabat sebagai Ka. Bidang Pengabdian pada Masyarakat Universitas Methodist Indonesia sejak tahun 2022. Selain aktif mengajar, penulis juga aktif menulis karya ilmiah atau artikel pada bidang Ilmu Ekonomi. Penulis terdaftar di Asosiasi Dosen Indonesia (ADI) dan Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia (ISEI) Kota Medan.

E-mail Penulis: jhonimaslan.htp@gmail.com

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN PEGAWAI

Drs. Syarif Ali, M.Si., CHRP., CMiP
UPN Veteran Jakarta

Masalah: Bank Georgia Trust

*Jhon Meriutt, Direktur Pusat Pelatihan dan Pengembangan Pegawai Bank Georgia Trust, sedang mengalami **burn out** karena pekerjaan yang **overload** dalam tiga bulan terakhir ini. Kantornya terletak di Georgia sedangkan kantor pusatnya di Atlanta; Merritt hanya memiliki sembilan tenaga kediklatan termasuk staf tata usaha, sedangkan jumlah pegawai Bank Georgia Trust sembilan ratus orang tersebar di empat puluh dua kantor di seluruh Georgia.*

Pagi hari, Meriutt menerima telpon dari Marcia Moore, Kepala Divisi Pelayanan Komputerisasi Bank Georgia Trust.

"Selamat pagi, Jhon. Kan Anda tahu bahwa kita baru saja membeli seperangkat sistem hardware baru dari PT National Business Machine. Nah, sistem tersebut harus segera dapat dioperasikan. Pada saat yang sama, kami akan merubah sistem program kami dari X ke Z dan tentu saja dua puluh satu pegawai kami membutuhkan pelatihan program Z. Dapatkah Anda berkoordinasi dengan PT National Business Machine dan merancang bangun program khusus operational untuk divisi kami? Mohon infomasi segera ya pak Meriutt -- programmer kami harus segera mendapatkan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan sebelum hardware dipasang.

Hari berikutnya Meriitt menerima memo dari Tom Dewis, Kepala Bagian Pelayanan key punch Bank Georgia Trust. Memo berbunyi:

“Jhon, saya punya masalah, saya membutuhkan bantuan mu. Saya memiliki enam puluh Operator keypunch, berhubung permintaan sedang melonjak, saya kekurangan pegawai sekitar 10 persen. Ini menyebabkan kita tidak punya pilihan untuk mempekerjakan pegawai yang tidak memiliki keterampilan dalam beberapa bulan ini. Jujur, mereka ini membuat kepala saya pusing. Tolonglah bantu kami untuk melatih pegawai-pegawai ini agar terampil. Mohon segera ya, pak.

Hari Kamis sore, Bill Blalock, Wakil Presiden Kantor Cabang Bank Georgia, menelpon Meriitt:

“Jhon, keputusan pengadilan terkait kesetaraan kepegawaian dan rencana afirmasi terhadap pewawancara kita itu membingungkan. Kita sudah merekrut pegawai untuk kantor cabang secara desentralisasi, tetapi kantor cabang kita bingung terkait keputusan pengadilan yang memperlumahkan teknis rekrutmen. Anda bisa membantu mengadakan seminar satu hari untuk pimpinan kantor cabang tentang peraturan kepegawaian yang berlaku saat ini dan pengaruhnya terhadap praktik rekrutmen dan seleksi? Bisakah Anda menyiapkan dalam dua atau tiga minggu ini?”

Jum’at pagi, Meriitt mendapatkan e-mail dari Gail Schoen, Wakil Presiden Komisaris Bank Georgian:

“Jhon, Saya baru menerima laporan terkait hasil wawancara pegawai yang keluar enam bulan terakhir ini. Saya terperanjat bahwa banyak pegawai kita yang keluar dikarenakan kurangnya pelatihan untuk pengembangan karir pegawai. Khususnya, yang kita kerjakan pada area ini. Menurut Anda, apakah kita memerlukan cara untuk melatih pegawai agar mereka lebih kompeten. Mohon infokan ke saya ide Anda dalam satu atau dua hari ini ya.

Menjelang akhir pekan. Meriitt bertemu enam stafnya yang mengelola pelatihan pada Jumat sore untuk mendiskusikan program pembaharuan orientasi Bank Georgia Trust. Meriitt mendelegasikan tugas untuk melaksanakan pelatihan kepada tiga asissten. Mary Gilbert, pimpinan tim untuk proyek tersebut, membuat skema perubahan program dan Gilber sedang meminta persetujuan Meriitt:

”Dalam beberapa hal, Jhon, program baru untuk orientasi menggabungkan mata diklat yang sudah ada dengan materi berikut: sejarah singkat organisasi, tanggung jawab, penilaian kinerja, kesempatan promosi, dan prosedur mengutarakan keluhan. Saya pikir program baru kita ini akan lebih efektif dari program sebelumnya, jika bapak setuju, saya pikir, kita dapat segera mengirimkan paket program pelatihan ke wakil presiden SDM untuk mendapat persetujuan akhir,”

Pada era industri 5.0 ini, setiap organisasi berupaya memaksimalkan penggunaan teknologi, seperti *Artificial Intelligency* (AI) agar bermanfaat bagi anggota organisasi. Kemudahan menyelesaikan pekerjaan sebagai dampak penggunaan teknologi menyebabkan persaingan tak terelakkan.

Organisasi akan berfokus mendapatkan profit tinggi, target penjualan tercapai, eksistensi organisasi terjamin, dan tujuan sosial tercapai. Demikian juga organisasi publik yang memiliki tujuan utama menjamin ketersediaan pelayanan publik kepada masyarakat dengan kuantitas dan kualitas baik. Kepuasan publik menjadi hal yang utama.

Di sisi lain, organisasi nirlaba juga berupaya agar tujuan nonprofitnya tercapai dengan menggunakan segala kemampuan agar kebutuhan masyarakat segera diselesaikan sehingga masyarakat lebih sejahtera. Rumah ibadah, sekolah negeri, badan zakat, rumah sakit dan Pusat Kesehatan Masyarakat, organisasi politis, bantuan hukum kepada masyarakat tidak mampu, organsiasi sukarelawan, serikat buruh, asosiasi profesional, institut riset, museum, dan beberapa petugas pemerintah, merupakan contoh organisasi nirlaba yang memiliki tujuan sosial.

Dalam kasus Jhon Meriitt, kita memahami betapa pentingnya peran pelatihan dan pengembangan (Latbang) pegawai untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Banyak manajer berasumsi bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan kegiatan yang mewah, salah! Jika program pelatihan yang dilaksanakan dengan biaya dan tenaga yang dikeluarkan memberikan *output*, *outcome*, dan *impact* artinya upaya peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan fisik dan nonfisik pegawai berhasil, maka kontribusi pegawai bernilai *significant* kepada organisasi atau dengan kata lain *return of investment* akan tercapai.

Lima Tujuan Pelatihan dan Pengembangan Pegawai

1. Memutakhirkan Keterampilan Pegawai karena Perubahan Teknologi

Dari kasus di atas, kita mengetahui Jhon Meriitt bertanggung jawab untuk menyediakan pelatihan kepada pegawai-pegawai di lingkungan Bank Georgian Trust dengan satu hal utama, yakni menjamin seluruh pegawai mengetahui dan mampu mengoperasikan peralatan teknologi baru. Manajer untuk seluruh unit di suatu organisasi saat ini harus bekerja dengan menggunakan teknologi. Perubahan teknologi berarti perubahan mekanisme kerja. Karena itu, kompetensi pegawai harus selalu dimutakhirkan agar penggunaan teknologi yang terintegrasi dengan tujuan organisasi.

2. Mempercepat Pegawai Baru Memahami dan Melaksanakan Pekerjaan

Sering terjadi pegawai baru tidak memiliki kompetensi yang disyaratkan, sehingga terjadi *mismatch* antara kompetensi yang dimiliki dengan tuntutan pekerjaan. Mengapa demikian?

Pertama, meskipun hasil uji kompetensi dasar dan bidang serta wawancara seorang calon pegawai meraih nilai tinggi. Namun, tetap ada kemungkinan ada kelemahan berkait pengetahuan, keterampilan, perilaku untuk mengerjakan pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai baru tersebut.

Tidak ada alat seleksi yang mampu memprediksi bahwa pegawai baru akan berhasil melakukan pekerjaan. Dalam konteks ini, maka pelatihan akan mengisi celah kompetensi yang dimiliki pegawai dengan tuntutan kompetensi pekerjaan. *Kedua*, manajer memahami memperoleh pegawai baru tak bisa dilepaskan dengan kewajiban mengikutsertakan pegawai pada diklat. Sering terjadi lowongan pekerjaan membutuhkan banyak pegawai, sehingga untuk mencukupi jumlah pegawai, perusahaan menerima pegawai baik yang memiliki keterampilan atau tidak terampil. Di samping itu, regulasi pemerintah mewajibkan untuk menerima pegawai dari kalangan minoritas yang memerlukan pelatihan sebelum ditempatkan.

Ketiga, manajemen perusahaan terkadang membutuhkan pegawai yang tidak hanya ahli dalam satu bidang namun juga bidang-bidang lain. Perusahaan manufaktur memperkerjakan banyak pegawai pada jabatan-jabatan rutin yang variatif. Alhasil, untuk mempelajari tugas pekerjaan manufaktur, pegawai harus mengikuti pelatihan.

3. Membantu Menyelesaikan Masalah Operasional

Manajer berkewajiban untuk menyelesaikan tugas pokok dalam kelangkaan dan justeru berkelimpahan sumber daya. Manajer diharapkan untuk mencapai target kerja atau bahkan melampaui target ditengah masalah interpersonal, kebijakan dan standar yang tidak jelas, jadwal yang berubah-ubah, kekurangan bahan mentah, tingkat ketidakhadiran pegawai tinggi, pegawai yang keluar, hubungan industrial yang buruk, dan lingkungan yang tidak kondusif. Ketika ketidakpastian terjadi dalam organisasi untuk mewujudkan visi dan misi, maka pelatihan dan pengembangan pegawai menjadi pilihan terbaik.

4. Menyiapkan Pegawai untuk Promosi

Pengembangan pegawai dalam jabatan menjadi hal penting untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi pegawai sesuai dengan kebijakan promosi yang efektif. Pengembangan kompetensi pegawai sebelum dipromosikan merupakan bentuk konsistensi organisasi dalam mempromosikan pegawai dari internal. Pelatihan dan pengembangan merupakan aspek yang tepat, menerampilkannya pegawai yang dibutuhkan jabatan baru, dan menjadi hal penting dalam masa transisi dari pekerjaan lama ke pekerjaan baru.

5. Orientasi untuk Mengarahkan Pegawai Baru agar Segera Selaras dengan Organisasi

Pegawai baru akan berada dalam kondisi dilematis, antara senang dan tidak senang dengan kondisi organisasi. Karena itu, manajemen harus membuat langkah terencana agar pegawai baru segera *tune in* dengan organisasi dan pekerjaan. Orientasi bisa dilakukan dalam satu atau dua hari, berupa tur ke perusahaan, bertemu dengan manajer dan pejabat pengelola Sumber Daya Manusia (SDM). Mendiskusikan bermacam hal, seperti tujuan dan filosofis organisasi, harapan-harapan pegawai, regulasi perusahaan, dan topik lain yang berguna bagi pegawai dan pekerjaan.

Penting untuk mendiskusikan hubungan industrial yang mencakup sejarah perusahaan, benefit yang akan diperoleh, kebijakan SDM. Manajer lini akan lebih banyak membicarakan faktor-faktor yang berkaitan dengan peraturan, prosedur keselamatan kerja, memperkenalkan kepada teman kerja, dan standar kerja.

Robbin (1991) mengatakan bahwa Latbang untuk menyiapkan pegawai menghadapi perubahan masa depan yang kondisi lingkungan akan berbeda dibandingkan hari ini. Lebih lanjut, Robbin mengatakan bahwa persiapan Latbang mencakup beberapa hal berikut.

1. Kategori Keterampilan

Kategori ini terbagi lagi dalam tiga bentuk: teknis, interpersonal, dan pemecahan masalah. Kebanyakan pelatihan dan pengembangan memperbaharui satu atau lebih dari bentuk kategori ini.

2. Teknis

Kemampuan teknis lebih banyak diperuntukkan kepada pegawai nonmanajerial. Pelatihan teknis bertujuan membantu pegawai untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugasnya masing-masing. Beberapa contoh pelatihan teknis seperti, pelatihan program Microsoft Office dan Bahasa Inggris, akan membantu pemegang jabatan menyelesaikan *day to day* tugas sesuai dengan jabatan.

3. Interpersonal

Salah satu kebutuhan pegawai dalam organisasi yakni *need for affiliation*. Tersumbatnya afiliasi antar pegawai baik secara *vertical* maupun *horizontal* akan menjadikan lingkungan kerja tidak kondusif. Hal ini akan berdampak demotivasi pegawai dan berakibat kinerja menurun. Mempersiapkan pegawai agar memiliki empati, komunikasi, simpati, dan menghormati perbedaan (*diversity and inclusion*).

4. Pemecahan Masalah

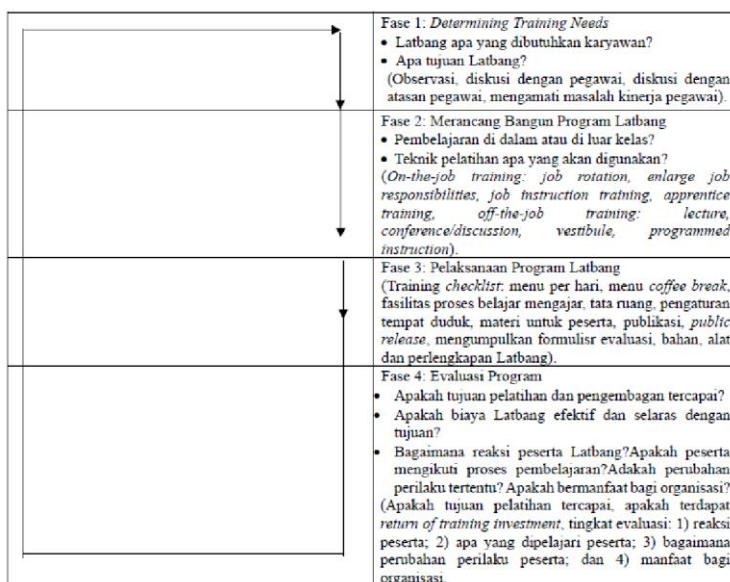
Kategori ini dimaksudkan untuk mempersiapkan manajer memiliki kemampuan antisipasi perubahan. Sebagian waktu manajer untuk membuat keputusan strategis ketika menemukan masalah di unit kerjanya, baik internal maupun eksternal.

Proses Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan merupakan proses terencana yang memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mempelajari ilmu pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan perilaku untuk kepentingan organisasi dan individu pegawai (Kuzmits, 1983), sedangkan (Rykleif, 2022) menyatakan bahwa pengembangan bermakna menyiapkan seseorang

atau karyawan untuk mempelajari dan menguasai suatu hal baru karena akan dipromosikan ke jabatan dengan deskripsi pekerjaan yang berbeda.

Proses terencana maka Latbang akan menggunakan tahap-tahap penentuan kebutuhan, merancang bangun program latbang, pelaksanaan program latbang, dan evaluasi, seperti gambar 15.1.



Gambar 15.1 Model proses pelatihan dan pengembangan.
Sumber: Carrell dan Kuzmits (1983)

Pelatihan dan Pengembangan yang Efektif

Seperti diuraikan di atas, Latbang adalah merupakan bentuk pendidikan baik dilakukan di dalam atau di luar kantor. Secara umum, Latbang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi yang bermanfaat untuk kinerja pegawai maupun organisasi. Proses Latbang berkaitan satu proses dengan proses lain, maka pengajar akan mendapatkan manfaat ketika menerapkan metode yang tepat. Untuk menghindari kegagalan mencapai tujuan Latbang, maka penyelenggaraan Latbang penting memperhatikan hal-hal seperti disajikan dalam tabel 15.1 di bawah ini.

Tabel 15.1

Perinsip Efektivitas Pelatihan dan Pengembangan

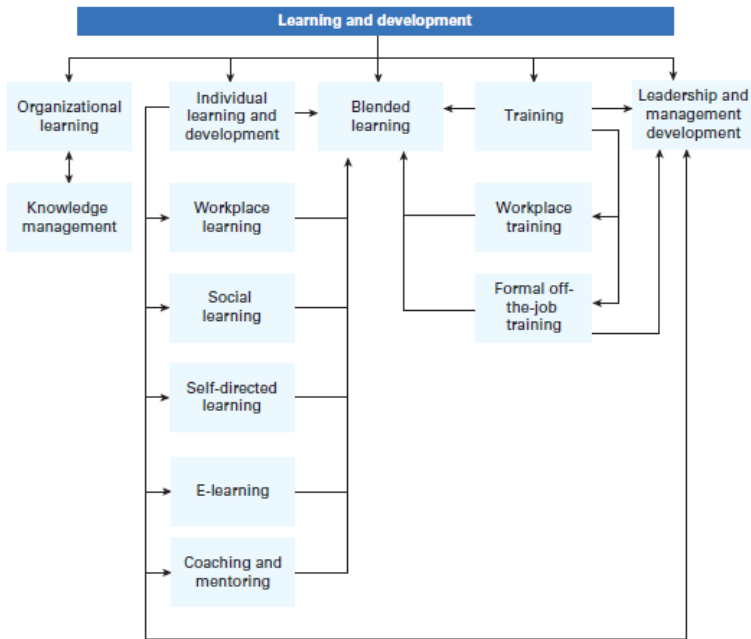
Motivasi 1	Partisipasi 2	Umpan balik 3	Organisasi 4	Repetisi 5	Aplikasi 6	Teknis Latbang 7
Salah satu cara efektif untuk memotivasi peserta Latbang dengan cara meyakinkan peserta bahwa pelatihan akan membantunya mencapai tujuan organisasi dan tujuan pribadi.	Partisipasi aktif dalam proses pembelajaran akan tercapai melalui model konferensi, diskusi, bermain peran, studi kasus.	Umpan balik kepada peserta akan mengurangi kecemasan dan mendorong peserta untuk mengetahui apa yang harus dilakukan untuk memperbaiki.	Seperti ruang kelas, program Latbang yang terorganisir akan membantu proses pembelajaran. Pelatihan yang terorganisir secara baik dapat menghindari kontradiksi, <i>gap</i> , dan ambiguitas.	Metode praktik selama pelatihan lebih baik daripada ceramah, (seperti, mengoperasikan komputer atau mengetik).	Penting untuk memperhatikan kondisi sarana dan prasarana Latbang serta SDM Latbang seperti <i>physical setting</i> teknologi yang tepat guna, hubungan interpersonal dan antar kelompok, dan model pengawasan perilaku.	Penyelenggara Latbang harus menyesuaikan antara teknik dan perinsip pembelajaran ketika merancang bangun program Latbang.

Pembelajaran dan Pengembangan

Pada masa ini, sudah ada perbedaan antara pembelajaran dan pelatihan, (Armstrong, 2020) menyatakan bahwa pembelajaran merupakan proses di mana seorang karyawan mengkonstruksi pengetahuan baru, keterampilan, dan kemampuan melalui pelatihan sebagai salah satu dari beberapa tanggapan perusahaan/organisasi untuk mendorong terjadi pembelajaran dalam organisasi.

Secara singkat, dapat dikatakan bahwa pembelajaran merupakan apa yang dilakukan seseorang, sedang pelatihan adalah apa yang dilakukan organisasi untuk setiap individu pegawai. Lebih jauh, pembelajaran dan pengembangan mencakup komponen pembelajaran organisasi, pembelajaran dan pengembangan individual, pembelajaran gabungan (*blended learning*), pelatihan, pengembangan kepemimpinan, dan keterampilan manajemen.

Pembelajaran dan pengembangan individu memberikan makna bahwa individu harus lebih aktif untuk meningkatkan kompetensinya. Individu diberikan tanggung jawab pribadi untuk mengikuti pembelajaran mulai dari tempat kerja, mempelajari masalah sosial, pembelajaran mandiri, mengikuti pembelajaran jarak jauh (*e-learning*), dan *coaching* dan *mentoring*. Pelatihan akan merujuk pada tempat, misalnya, pelatihan ditempat kerja (*workplace training*) atau pelatihan yang dirancang secara formal dan diikuti di luar kantor (*off-door training*). Gambar 15.2 menyajikan komponen pembelajaran dan pengembangan.



Gambar 15.2 Komponen pembelajaran dan pengembangan.
Sumber: Armstrong (2020)

Menciptakan Budaya Belajar

Kita mengenal budaya organisasi dan budaya kerja. Saat ini, dalam organisasi modern sudah juga dikenal budaya belajar, ini merupakan fondasi utama pembelajaran dan pengembangan SDM. Budaya belajar akan bertumbuh apabila semua pimpinan tertinggi hingga terendah memiliki kesadaran terhadap budaya belajar bagi semua bawahan dalam wilayah unit kerjanya. Komitmen pimpinan terhadap budaya belajar akan menjadi filosofi organisasi, yang akan mendorong pegawai untuk mengikatkan diri terhadap kebijakan budaya ini.

Karakteristik budaya belajar terlihat apabila semua anggota organisasi mengelola secara mandiri kegiatan belajar, sesuai dengan hasil analisa diri terhadap kekuatan dan kelemahan. Pengelolaan belajar mandiri ini, tidak dikarenakan oleh perintah pimpinan. Selain itu, upaya mandiri ini harus mencakup jangka panjang, dan tak kalah pentingnya adalah kesadaran bahwa

budaya belajar ini berbasis keinginan untuk memberdayakan dan memperkuat diri sendiri, bukan dikarenakan kekhawatiran terhadap pengawasan dari pimpinan.

Budaya belajar mandiri memiliki *korelasi* dengan pengembangan karier. Dalam organisasi publik dan swasta, seperti perusahaan multinasional maupun perusahaan swasta lain umumnya memiliki kebijakan pengembangan karir bagi seluruh pegawai. Namun demikian, pengembangan karier tidak hanya bisa diserahkan kepada organisasi. Pengembangan karier bukan misalnya kita naik kereta api dan secara otomatis, kita akan dapat turun di stasiun yang kita kehendaki. Pengembangan karier ditentukan juga oleh individu pegawai (*selfdevelopment*). *Selfdevelopment* ini, bisa dimulai dengan menumbuhkan budaya belajar.

Bagaimana Individu Belajar

Teori pembelajaran menunjukkan bahwa orang belajar dengan melakukan (*learning by doing*). Dalam sebuah novel yang berjudul "*swordless samurai*" diceritakan ada seorang tokoh samurai yang tidak memiliki kemahiran memainkan pedang secara baik, namun dia menjadi pimpinan shogun. Satu hal yang ditekankan oleh tokoh ini, bahwa pembelajaran yang terbaik yakni dengan mengerjakan atau melakukan tugas. *Experiential learning, social, corporate learning* serta pembelajaran berbasis instruksi merupakan bagian dari teori pembelajaran.

Pembelajaran dengan model *self-managed* merupakan faktor penting pengembangan diri. Namun, akan memakan waktu lama dibandingkan jika melakukan secara mandiri, di sinilah peran organisasi membantu pegawai. Organisasi dapat membantu menyediakan pembelajaran yang disesuaikan dengan kebutuhan setiap individu pegawai.

Teori-Teori Pembelajaran

Enam *learning* teori yang biasa digunakan dalam proses belajar mengajar. Untuk memudahkan pembaca membedakan antara satu teori dengan teori lain, disajikan dalam tabel di bawah ini.

Tabel 15.2

Teori Pembelajaran

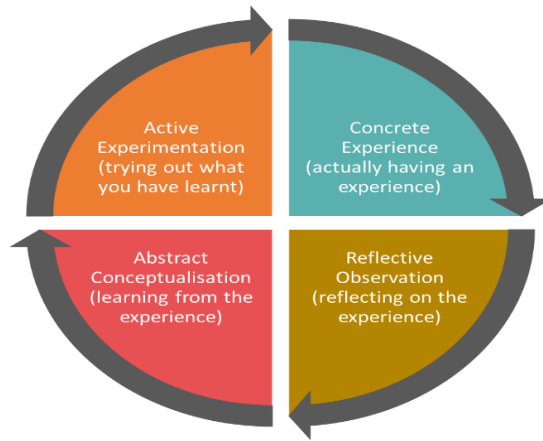
<i>Reinforcement Theory</i>	<i>Motivation Theory</i>	<i>Cognitive Learning Theory</i>	<i>Experiential Learning Theory</i>	<i>Social Learning Theory</i>	<i>Dual Coding Theory</i>
Skinner (1974) menyebut teori sebagai " <i>operant conditioning</i> ". Setiap individu dapat dikondisikan untuk mengulangi perilaku yang dikhendaki oleh organisasi dengan memberikan umpan balik dan balas jasa.	Dua teori yang relevan dengan pembelajaran yakni: <i>Expectancy theory</i> —tujuan berperilaku individu digerakkan karena adanya kemungkinan terpenuhi harapan yang didambakan. Sebaliknya, <i>goal theory</i> menegaskan bahwa motivasi akan tinggi apabila individu ingin mencapai tujuan-tujuan dapat diterima walau sulit. Teori ini menegaskan perlunya <i>feedback</i> terhadap kinerja.	Teori ini menekankan pembelajar hanya memperoleh pengetahuan dan memahami informasi dalam bentuk prinsip, konsep, fakta dan kemudian menginternalisasikan pengetahuan tersebut.	Pembelajaran dilakukan dengan individu memetik pengetahuan dan keterampilan dari pengalaman dengan cara menyerap dan merefleksikan dan mengimplementasikan pengetahuan tersebut.	Wenger (1998) memperkenalkan teori pembelajaran akan berhasil baik apabila terjadi interaksi sosial.	Menurut teori ini, pembelajaran akan berhasil baik (efisien) apabila stimulasi visual dipadukan dengan komponen verbal.

Model Pembelajaran

Bagian akhir dari *chapter* pendidikan dan pengembangan pegawai, kita tutup dengan membahas model pembelajaran. Generasi milenial dan Generasi Z, tidak begitu peduli dengan materi karena kedua generasi dengan mudah mendapatkan teori atau materi melalui sumber internet - semudah membalikkan telapak tangan. Karena itu, metode pembelajaran menjadi *crucial* untuk menarik minat dan perhatian peserta pelatihan dan pengembangan selama proses belajar mengajar berlangsung.

Peserta pelatihan dan pengembangan memiliki ketertarikan model pembelajaran yang berbeda. Mengetahui model yang mereka sukai akan banyak membantu keberhasilan pembelajaran. Kolb dan kawan-kawan (1974) serta Honey Mumford (1996) adalah dua kelompok pakar yang membantu mengklasifikasikan model pembelajaran.

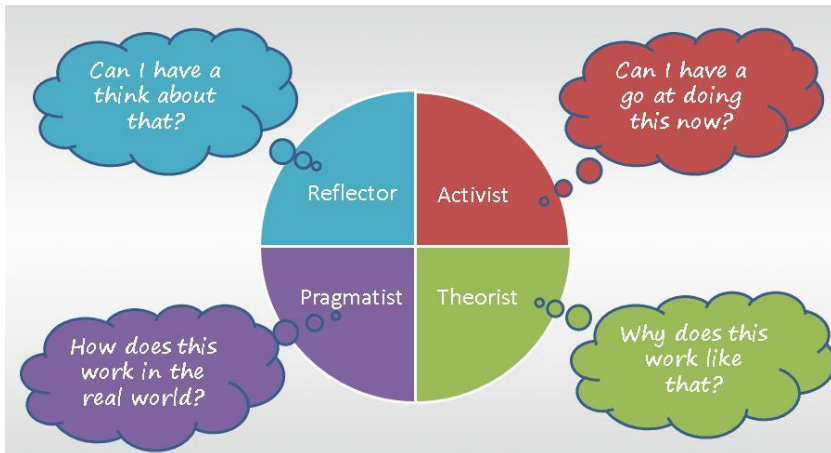
Kolb mengintrodusir model pembelajaran yang dikenal sebagai *Kolb's learning scale*, seperti digambarkan di bawah ini.



Kolb's Learning Cycle (1984)

Gambar 15.3 *The Kolb's Learning Cycle*

Honey Mumford dan kawan-kawan (1996) mengidentifikasi empat model berikut.



Gambar 15.4 Honey Mumford Learning Style

Daftar Pustaka

- Armstrong. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: British Library Cataloguing-in-Publication Data.
- Honey, P and Mumford, A (1996) *The Manual of Learning Styles*, 3rd edn, Maidenhead: Honey Publications.
- Kolb, D A, Rubin, I M and McIntyre, J M (1974) *Organizational Psychology: An experimental approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kuzmits, C. &. (1983). *Personnel*. Columbus: Charles E. Merrill Publishing Company.
- Rykleif, Y. (2022). The importance of training and development for government officials in South Africa. *International Journal of Reserarch in Business and Social Science*, 642-656.
- Robbin, S. (2019). *Organisational Behavior*. Australia: Pearson.

Profil Penulis



Drs. Syarif Ali, M.Si., CHRP., CMiP

Lulusan S-2 Administrasi Publik dari STIA LAN RI tahun 2004. Pernah bekerja sebagai *Marketing Researcher*. Sejak tahun 1985 - 2014 bekerja di Badan Kepegawaian Negara (BKN) jabatan terakhir Kepala Sub Direktorat Pengadaan dan Kepangkatan PNS. Mengikuti *workshop*, seminar, pelatihan dan konferensi dalam bidang kepegawaian di Jepang (1991 dan 2000), Thailand, Malaysia, Singapura, Taiwan, dan Timor Leste. Menjadi editor dan penulis bidang kepegawaian untuk buletin Kepegawaian yang diterbitkan oleh BKN. Mengikuti Workshop Reformasi Birokrasi dalam tahun 2010 dan 2011 di Korea Selatan. Tahun 2014, mutasi ke Kemenristek dan pernah menjabat Wakil Dekan 2 FISIP. Saat ini, dosen tetap di UPN Veteran Jakarta. Melakukan penelitian dan pengabdian masyarakat dan menerbitkan artikel di jurnal nasional dan internasional serta menjadi kolumnist di Kompas.com dan The Conversationa Indonesia.

E-mail Penulis: syarif.ali@upnvj.ac.id

TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)

Dr. Ismartaya, M.M.
Universitas Djuanda

Prinsip TQM

Pada intinya, TQM seperti filosofi bisnis yang memperjuangkan gagasan bahwa kesuksesan jangka panjang perusahaan berasal dari kepuasan dan loyalitas pelanggan. TQM mengharuskan semua pemangku kepentingan dalam bisnis untuk bekerja sama meningkatkan proses, produk, layanan, dan budaya perusahaan itu sendiri. Meskipun TQM tampak seperti proses intuitif, itu muncul sebagai ide revolusioner.

Tahun 1920-an melihat peningkatan ketergantungan pada statistik dan teori statistik dalam bisnis, dan peta kontrol pertama yang diketahui digambar pada tahun 1924. Orang-orang mulai membangun teori statistic, dan akhirnya secara kolektif menciptakan metode untuk mengendalikan proses statistik. Namun, ini tidak berhasil diterapkan di dunia bisnis sampai tahun 1950-an. Pada akhir 1960-an, Jepang benar-benar mengubah narasinya dan dikenal sebagai salah satu negara pengekspor paling efisien, dengan beberapa produknya yang paling dikagumi. Manajemen kualitas yang efektif menghasilkan produk yang lebih baik yang dapat diproduksi dengan harga lebih rendah.

Contoh TQM yang paling terkenal adalah implementasi sistem Kanban oleh Toyota. Kanban adalah sinyal fisik yang memicu reaksi berantai, menghasilkan tindakan

tertentu. Toyota menggunakan ide ini untuk menerapkan proses inventaris *Just-in-time* (JIT). Untuk membuat jalur perakitan lebih efisien, perusahaan memutuskan untuk menyimpan persediaan yang cukup untuk memenuhi pesanan pelanggan ketika pesanan dilakukan.

Itu sebabnya semua bagian dari jalur perakitan Toyota diberi kartu fisik dengan nomor inventaris yang sesuai. Tepat sebelum bagian dipasang di mobil, kartu dikeluarkan dan ditempatkan lebih tinggi di rantai pasokan, secara efektif berlaku untuk bagian lain darinya. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk menjaga inventarisnya tetap ramping dan tidak menimbun aset yang tidak perlu secara berlebihan.

Tokoh terkemuka lainnya dalam sejarah TQM adalah W. Edwards Deming, yang terlibat dengan *Union of Japanese Scientists and Engineers* (JUSE). Pekerjaan karirnya mencakup beberapa kerangka kerja TQM (*Deming's 14 Points*, *Deming's Seven Deadly Diseases of Management*, dan *The Deming Wheel*).

Sekitar tahun 1990-an, serangkaian *Total Quality Management* atau disingkat TQM, dikembangkan dalam bentuk sistem manajemen mutu yang berfokus pada pelanggan (*Customer Focused*) dengan melibatkan seluruh jajaran karyawan dalam perbaikan berkelanjutan atau *continuous improvement*. TQM menggunakan strategi, data, dan komunikasi untuk secara efektif mengintegrasikan disiplin kualitas ke dalam budaya dan operasi perusahaan. TQM adalah pendekatan manajemen untuk mencapai kesuksesan jangka panjang melalui kepuasan pelanggan. Dalam TQM, semua anggota organisasi harus berpartisipasi aktif dalam meningkatkan proses, produk, layanan, dan budaya, di mana mereka bekerja untuk menghasilkan kualitas terbaik dalam layanan dan produk, yang pada akhirnya dapat mencapai tujuan kepuasan pelanggan.

TQM dianggap sebagai proses yang berpusat pada pelanggan, yang bertujuan untuk secara konsisten meningkatkan manajemen operasi bisnis. Perusahaan berusaha untuk memastikan bahwa semua karyawan

yang relevan bekerja menuju tujuan bersama untuk meningkatkan kualitas produk atau layanan, serta meningkatkan prosedur produksi yang ada. Ada beberapa prinsip panduan yang mendefinisikan TQM, sebagai berikut.

1. Fokus pada Pelanggan (*Customer Focused*)

Pelanggan adalah pihak yang menentukan apakah kualitas produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan, memenuhi kebutuhan atau tingkat kualitas yang mereka inginkan. Tidak peduli apa yang dilakukan organisasi, seperti melatih karyawan, meningkatkan proses, menggunakan mesin canggih, atau mengadopsi teknologi baru, pada akhirnya pelangganlah yang menentukan apakah upaya yang dilakukan bermanfaat atau tidak.

2. Komitmen Secara Keseluruhan (*Total Employee Involvement*)

Karyawan merupakan sumber daya manusia yang penting dalam mencapai tujuan perusahaan yang telah direncanakan. Keterlibatan karyawan secara keseluruhan mendukung perusahaan untuk melakukan proses berkelanjutan dan peningkatan kualitas, yang kemudian menghasilkan produk dan layanan terbaik bagi pelanggannya. Pemberdayaan karyawan membutuhkan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan karyawan.

3. Pemusatan pada Proses (*Process Centered*)

Perhatian terhadap perbaikan proses adalah dasar dari sistem TQM. Proses *input* ke dalam *output* yang disampaikan secara internal dan eksternal kepada pelanggan.

4. Sistem Integrasi (*Integrated System*)

Semua sistem harus terintegrasi dengan baik agar visi, misi, tujuan dan arah perusahaan dapat dirumuskan dengan baik dan jelas kepada seluruh karyawan. Salah satu cara untuk memanfaatkan data adalah dengan mengintegrasikan sistem.

Strategi TQM percaya bahwa sistem harus berkomunikasi satu sama lain, menyampaikan informasi yang berguna antar departemen, dan membuat keputusan yang cerdas. Ketika barang atau inventaris digunakan di area tertentu, departemen lain perlu memiliki akses langsung ke informasi ERP tersebut. TQM berusaha untuk memberikan semua orang wawasan yang sama pada saat yang sama dengan menghubungkan sumber data dan berbagi informasi antar sistem.

5. Pendekatan Strategi dan Sistematis (*Strategy and Systematic Approach*)

Salah satu hal penting dalam manajemen mutu adalah pendekatan strategis dan sistematis untuk mencapai visi, misi, dan tujuan perusahaan. Proses ini disebut Manajemen Strategi dan merumuskan perencanaan yang tepat.

6. Kepatuhan pada Proses (*Continual Improvement*)

Mendorong bisnis untuk melakukan analisis dan menciptakan cara yang lebih kompetitif dan efektif untuk mencapai tujuan bisnis.

7. Keputusan Berdasarkan Fakta (*Fact Based Decision Making*)

TQM mengharuskan perusahaan untuk mengumpulkan data secara berkelanjutan setiap saat sehingga keputusan dan kebijakan benar-benar akurat dan sesuai jalur.

8. Komunikasi (*Communications*)

Setiap hari, perusahaan mengalami perubahan strategi, kebijakan, jadwal, dan metode implementasi. Perubahan yang perlu dikomunikasikan dengan baik juga akan mengarah pada motivasi dan moral. Data dapat ditransfer secara bebas antar departemen, tetapi ada elemen manusia yang mengoordinasikan proses dan memastikan bahwa seluruh lini produksi berjalan secara efisien. Komunikasi yang efektif, memainkan

peran besar dalam TQM untuk memotivasi karyawan, mendidik anggota selama proses berlangsung, dan mencegah kesalahan proses, apakah itu kegiatan normal sehari-hari atau perubahan organisasi besar.

Strategi Total Quality Management

Manajemen kualitas total didefinisikan sebagai integrasi semua fungsi perusahaan ke dalam filosofi holistik berdasarkan konsep kualitas, kerja tim, produktivitas, dan pemahaman dan kepuasan pelanggan. Manajemen kualitas total adalah sistem manajemen yang meningkatkan kualitas untuk pengejaran kuantitatif dan sumber daya manusia untuk meningkatkan pasokan bahan baku bagi perusahaan dan bertujuan untuk kepuasan pelanggan dengan melibatkan semua anggota organisasi (Gaspersz, 2002).

Manajemen mutu terpadu atau *Total Quality Management* adalah penerapan metode kuantitatif dan sumber daya manusia untuk meningkatkan pengiriman bahan baku dan layanan untuk organisasi, semua proses dalam organisasi pada tingkat tertentu yang dibutuhkan pelanggan sekarang dan di masa depan. Tjiptono dan Diana (2007) mengemukakan bahwa manajemen kualitas total adalah pendekatan untuk menjalankan bisnis yang berupaya memaksimalkan daya saing organisasi melalui peningkatan produk, layanan, orang, proses, dan lingkungan secara berkelanjutan.

Total Quality Management adalah salah satu pola manajemen organisasi yang berisi seperangkat prosedur yang dapat digunakan oleh siapa saja dalam upaya untuk terus meningkatkan kinerja. *Total Quality Management* (TQM) atau dikenal juga dengan *Total Quality Management* adalah konsep proses yang mencakup upaya untuk terus meningkatkan kualitas pada semua tingkatan manajemen dan semua struktur dalam organisasi (Harianto, 2005).

Total Quality Management adalah strategi yang dilakukan secara menyeluruh sehubungan dengan TQM, dan melibatkan seluruh manajemen dan karyawan di perusahaan atau pabrik. Setiap orang harus berperan aktif dalam mencapai tujuan TQM. Semua perbaikan dilaksanakan tidak hanya dengan pelanggan internal, tetapi juga dengan konsumen eksternal, pemasok atau pemasok dan staf. Arti TQM berarti *Quality*, TQM ini lebih menekankan pada pelayanan yang ada hubungannya dengan kualitas yang dirasakan oleh pelanggan.

Pada kenyataannya, harapan pelanggan akan bersifat individual, tetapi ini tergantung pada latar belakang sosial dan ekonomi pelanggan itu sendiri. Kualitas produk satu pelanggan mungkin berbeda dalam ulasan oleh pelanggan lain. Ini adalah masalah sekaligus tantangan bagi TQM untuk memberikan kualitas yang baik kepada pelanggannya.

TQM juga erat kaitannya dengan manajemen, manajemen ini nantinya akan berfokus pada manajemen sumber daya manusia terkait implementasi TQM itu sendiri. Dalam praktiknya, TQM akan menerapkan perubahan struktur organisasi, manajerial dan perubahan mendasar dalam berbagai hal. Perubahan mendasar yang dilakukan perusahaan meliputi visi, misi, strategi orientasi, dan berbagai praktik yang dilakukan oleh manajemen.

Berikut beberapa langkah yang ada pada *Total Quality Management* berikut ini.

1. Kaize

Langkah TQM ini merupakan improvisasi berkelanjutan untuk membuat suatu proses dalam organisasi atau perusahaan terlihat nyata. Konsep atau langkah ini, dapat dilakukan berulang-ulang dan berkesinambungan untuk hasil yang maksimal sehingga dapat diukur oleh perusahaan yang bersangkutan.

2. Kansei

Untuk meningkatkan kualitas produk yang dibutuhkan konsumen, perusahaan dapat melakukan survei dan meneliti secara detail bagaimana konsumen menggunakan produk tersebut. Cara ini juga dapat mengukur kualitas produk, apakah konsumen benar-benar menyukai produk perusahaan atau hanya untuk memenuhi kebutuhan sementara.

3. Atarimae Hinshitsu

Langkah dalam meningkatkan kepuasan pelanggan ini berfokus pada proses dan optimalisasi efek tidak berwujud.

4. Miryokuteki Hinshitsu

Langkah selanjutnya yang dilakukan dalam TQM ini adalah melakukan manajemen taktis untuk berbagai produk yang siap diperdagangkan. Beberapa alat akan memudahkan proses implementasi TQM karena alat ini membantu menganalisis berbagai masalah dan memudahkan bisnis untuk merencanakan.

Selain empat langkah di atas, penerapan TQM juga menggunakan beberapa alat penting di antaranya sebagai berikut.

1. Analisis SWOT

Analisis ini merupakan alat yang digunakan untuk menganalisis berbagai isu dengan menggunakan kerangka kerja berupa kekuatan dan kelemahan, serta ancaman dan peluang yang akan diperoleh perusahaan. Analisis ini, nantinya akan membantu perusahaan untuk menghindari pergeseran produk dari produsen lain.

2. Survei atau Jajak Pendapat

Alat ini adalah perencanaan untuk pengembangan kreativitas kelompok. Hasil survei digunakan untuk mengidentifikasi masalah yang sedang digunakan dalam suatu proyek.

3. Diagram Alur Proyek

Project flowdiagram adalah alat yang digunakan untuk menganalisis dan merancang gambar langkah demi langkah, yang terkait dengan peningkatan komponen dalam bisnis untuk meningkatkan kualitas suatu barang.

4. Analisis Tulang Ikan

Analisis adalah alat TQM yang menggambarkan diagram kausal sebagai analisis. Diagram mengkategorikan beberapa kemungkinan penyebab masalah dalam proses manufaktur.

5. Ulasan Kritis

Penilai adalah alat analisis dan digunakan untuk memantau proses manufaktur, proses perakitan, dan layanan. Menggunakan penilaian kritis akan membantu Anda untuk memikirkan kembali dan mempertimbangkan apakah proses itu perlu atau tidak. Perencanaannya bagus atau ada alternatif lain.

6. *Benchmarking*

Alat ini merupakan proses yang bertujuan untuk mengumpulkan dan menganalisis data dari suatu organisasi, dibandingkan dengan kondisi yang ada dalam suatu organisasi. Hasil analisis akan menjadi acuan untuk perbaikan bisnis yang berkelanjutan dan metode ini, akan dilakukan untuk menunjukkan bagaimana organisasi dapat unggul di perusahaan nantinya.

TQM adalah proses yang unik. Tidak ada formula khusus untuk menerapkan sistem yang cocok untuk setiap bisnis dan jenis industri. Namun, seorang pengusaha dapat membuat daftar masalah potensial yang sesuai dengan bisnisnya dan mengatasinya dalam urutan kronologis. Beberapa mungkin cocok untuk perusahaan, sementara yang lain mungkin tidak. Pilih yang akan mendatangkan keuntungan sesuai perhitungan:

1. mengidentifikasi budaya perusahaan saat ini, nilai-nilai intinya, dan sistemnya;
2. menggunakan informasi ini untuk membuat sistem yang akan berfungsi sebagai rencana induk perusahaan;
3. menetapkan apa yang diinginkan pelanggan dan klien perusahaan dan apa yang diharapkan dari bisnis perusahaan, tentukan cara terbaik untuk memenuhi harapan dan kebutuhan ini;
4. membentuk tim manajemen dan karyawan untuk memandu dan melaksanakan tujuan, dan sertakan upaya ini dalam proses manajemen bisnis harian perusahaan; dan
5. mengumpulkan umpan balik dari karyawan dan pelanggan secara konsisten, untuk mengukur kemajuan bisnis perusahaan.

Keuntungan dan Kerugian TQM

TQM menghasilkan perusahaan yang menghasilkan produk dengan harga lebih rendah jika diterapkan dengan benar. Perusahaan yang terlibat dalam TQM, memberikan produk yang lebih konsisten yang menghasilkan loyalitas pelanggan yang lebih kuat, ketika mereka menekankan kualitas dan meminimalkan pemborosan.

Ketika TQM menyentuh setiap departemen dalam suatu organisasi, perusahaan dapat mencapai penghematan yang signifikan dalam pengadaan material, manufaktur, distribusi, atau fungsi *back-office*. Perusahaan yang berhasil menerapkan TQM biasanya dapat merespons perubahan lebih cepat dan secara proaktif merencanakan ke depan untuk menghindari keusangan. depan untuk menghindari keusangan.

Bisnis perlu sepenuhnya menerapkan prinsip-prinsip TQM untuk memanfaatkan TQM sepenuhnya. Ini membutuhkan dukungan besar dari setiap departemen di seluruh organisasi. Tingkat keterlibatan ini sangat sulit dicapai, membutuhkan investasi keuangan yang besar, dan membutuhkan semua tingkat manajemen untuk terlibat dalam TQM.

Keuntungan TQM antara lain yakni:

1. menyediakan produk yang lebih kuat dan berkualitas lebih tinggi kepada pelanggan;
2. menghasilkan biaya yang lebih rendah bagi seluruh perusahaan;
3. meminimalkan pemborosan di seluruh proses produksi dan penjualan; dan
4. memungkinkan perusahaan menjadi lebih mudah beradaptasi.

Kerugian TQM antara lain yakni:

1. mungkin memerlukan investasi finansial yang besar untuk beralih ke praktik TQM;
2. mungkin memerlukan konversi ke praktik TQM dalam jangka waktu yang lama;
3. mungkin menghadapi penolakan terhadap perubahan; dan
4. membutuhkan dukungan seluruh perusahaan agar berhasil.

Konversi ke TQM bisa memakan waktu lama, dan karyawan mungkin merasa keberatan terhadap perubahan tersebut. Perusahaan mungkin diminta untuk mengganti proses, karyawan, peralatan, atau bahan yang mendukung rencana TQM yang belum teruji dan dikembangkan sebagian. Pekerja yang lebih terampil dapat memutuskan untuk meninggalkan perusahaan jika mereka merasa bahwa proses TQM tidak menggunakan keahlian mereka dengan cara yang benar.

Tujuan TQM

Perusahaan menggunakan TQM pada bisnis mereka karena memiliki beberapa tujuan yang ingin dicapai. Beberapa tujuan perusahaan dengan menggunakan TQM adalah sebagai berikut:

1. memberikan produk atau layanan yang berkualitas sesuai dengan selera konsumen;
2. membangun loyalitas pelanggan terhadap citra merk atau layanan usaha;
3. menciptakan suasana kerja yang nyaman, produktif karena terdapat kejelasan pembagian tugas, SOP (Standar Operasional Perusahaan) dan target perusahaan; dan
4. meningkatkan kualitas dan penjualan produk (barang dan jasa).

Ada beberapa unsur dalam TQM, antara lain sebagai berikut.

1. Konsumen menentukan kelangsungan bisnis.

Konsumen merupakan elemen penting dalam TQM, konsumen ini dapat berasal dari pihak internal perusahaan atau pihak eksternal perusahaan. Baginya, konsumen menentukan kelangsungan operasi bisnis perusahaan.

2. Keinginan untuk meningkatkan kualitas.

Unsur TQM juga terletak pada keinginan perusahaan untuk meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan perusahaan guna meningkatkan kepuasan pelanggan.

3. Adanya komitmen jangka panjang.

TQM menangkap elemen penting, yaitu komitmen jangka panjang perusahaan. Komitmen ini digunakan untuk terus meningkatkan kualitas perusahaan.

4. Memiliki tujuan yang sama.

Ketika perusahaan melaksanakan *Total Quality Management*, memerlukan beberapa alat bantu berikut ini.

a. *Quality Planning* (Perencanaan Kualitas)

Perencanaan kualitas (*quality planning*) adalah penentuan dan pengembangan tujuan dan kebutuhan suatu mutu dan implementasi sistem mutu yang telah ditentukan. Perencanaan merupakan bagian dari manajemen Strategi, sehingga arah dan tujuan suatu organisasi dapat dimengerti dan dipahami pada semua tingkatan organisasi. Dalam jangka panjang, tujuan organisasi harus selalu kualitas pertama.

b. *Quality Control* (Pengendalian Kualitas)

Teknik dan kegiatan operasional yang digunakan untuk memenuhi persyaratan kualitas. Setiap rencana yang telah dilaksanakan harus memenuhi persyaratan pengendalian dan pemantauan yang tepat dan berkala. Pengendalian mutu adalah suatu arah agar perencanaan mutu berjalan sesuai dengan koridor arah dan tujuan organisasi.

c. *Quality Assurance* (Jaminan Kualitas)

Tindakan terencana dan sistematis yang dilaksanakan dan ditunjukkan untuk memberikan keyakinan yang cukup bahwa produk dan layanan perusahaan akan memenuhi kebutuhan kualitas tertentu. Dengan sistem *quality control*, *output* dan hasil organisasi bisnis, akan menjadi *brand* terkemuka yang menjamin mutu dan kualitas. Di sinilah, organisasi bisnis membutuhkan *feedback* dari pihak internal atau eksternal terhadap produk yang telah diberikan.

d. *Quality Improvement* (Peningkatan Kualitas)

Tindakan yang diambil untuk meningkatkan nilai produk dan layanan kepada pelanggan dengan meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses dan operasi melalui struktur organisasi. Dengan begitu, banyak masukan, kritik dan umpan balik, perusahaan memasuki fase berikutnya dari manajemen mutu, yaitu peningkatan kualitas.

Empat variabel yang terkait dengan konsep dasar *Total Quality Improvement*, cukup memperjelas hubungan antara satu dengan yang lainnya dalam pengembangan budaya perbaikan di perusahaan. Meskipun ada beberapa definisi manajemen mutu, manajemen mutu pada dasarnya selalu berfokus pada perbaikan berkelanjutan untuk peningkatan layanan pelanggan, baik secara internal maupun eksternal. Manajemen mutu adalah integrasi semua sumber daya manusia, pemasok, dan pelanggan ke dalam lingkungan bisnis. Manajemen mutu adalah keterampilan atau kemampuan yang melekat pada sumber daya manusia dan merupakan proses yang terkendali dan bukan hanya kebetulan.

Industri yang Menggunakan *Total Quality Management*

Total Quality Management (TQM) berasal dari sektor manufaktur, tetapi prinsip-prinsipnya dapat diterapkan pada berbagai industri. Ini memberikan visi kohesif tentang perubahan sistemik dengan fokus pada perubahan jangka panjang daripada tujuan jangka pendek. Dengan pemikiran ini, *Total Quality Management* (TQM) secara luas digunakan di berbagai industri, termasuk tetapi tidak terbatas pada manufaktur, perbankan dan keuangan, dan perawatan kesehatan.

Teknik-teknik ini, dapat diterapkan ke semua departemen dalam suatu organisasi. Ini membantu memastikan bahwa semua karyawan bekerja menuju tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan dan meningkatkan fungsi di setiap area. Departemen yang terlibat dapat mencakup administrasi, pemasaran, produksi, dan pelatihan karyawan.

Secara garis besar, TQM mengawasi semua kegiatan dan tugas yang diperlukan untuk mempertahankan tingkat keunggulan yang diinginkan dalam perusahaan dan operasinya. Ini termasuk menentukan kebijakan mutu, membuat dan menerapkan perencanaan dan jaminan kualitas, serta kontrol kualitas dan langkah-langkah peningkatan kualitas.

Beberapa contoh *Total Quality Management* yang dapat ditemukan adalah penerapan operasi bisnis yang komprehensif untuk meningkatkan kualitas produk. Contoh lain dari *Total Quality Management* adalah pengembangan sumber daya manusia yang komprehensif untuk memberikan layanan terbaik kepada pelanggan. Penerapan strategi pemasaran yang melibatkan semua divisi juga merupakan contoh *Total Quality Management* yang dapat diterapkan dalam bisnis.

Dari semua pembahasan di atas, kita dapat menyimpulkan bahwa Total Management Quality (TQM) dapat membawa banyak manfaat, baik *tangible* maupun *intangible*. Sistem TQM yang baik dalam suatu perusahaan mendapat dukungan penuh dari semua elemen sumber dayanya.

Bagi Anda yang memiliki bisnis, selain meningkatkan pelayanan pelanggan, sebaiknya Anda juga fokus pada peningkatan pengelolaan keuangan. Untuk mempermudah pengelolaan keuangan, Anda bisa menggunakan aplikasi pengusaha *all-in-one*, seperti aplikasi Majoo

Daftar Pustaka

- Anthony, R.N. dan G.A. Welsch. (1974). *Fundamental of Management Accounting*, Homewood, Illinois: Irwin.
- Craig, James C., Grant Robert M. (1993). *Strategic Management*. Jakarta: PT Elekmedia Komputindo,
- Craven, D, W. (1997). *Strategic Marketing*. Chicago: Irwin.
- David, Fred R. (2007). *Strategic Management*. New York: Pearson Prentice Hall.
- David, Fred R. (2008). *Strategic Management*. New York: Pearson Prentice Hall.
- Deming, W. Edwards. (1982). *Guide to Quality Control*. Cambirdge: Massachussetts Institute of Technology.
- Deming's 14 Points, (n.d). *Deming's Seven Deadly Diseases of Management, dan The Deming Wheel*). Perpustakaan Inggris. "W Edwards Deming."
- Gaspersz, Vincent. (2002). *Total Quality Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Genus, A. (1995). *Flexible Strategic Management*. Chapman and Hall, London. *Global Competition*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Hani Handoko. (2000). *Advance Strategic Management*. Yogyakarta: Collection of Journals and Articles, MM UGM.
- Kartajaya. (2000). *Marketing Plus 2000 Strategy to Win Global Competition*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Nugroho, Bhuono Agung. (2005). *The Right Strategy for Choosing Research Statistical Methods with the SPSS System*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Pierce, John A. Robinson, Richard B. (2013). *Strategic Management*. New York: McGraw Hill Education,
- Phillips Kotler. (1997). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.

- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Sekaran, U. (2006). *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana. (2007). *Total Quality Management Edisi Revisi*. Yogyakarta: CV Andi Offset.

Profil Penulis



Dr. Ismartaya, M.M.

Penulis lahir di Kulon Progo, 28 Juli 1968. Saat ini, penulis tercatat sebagai dosen tetap pada perguruan tinggi Universitas Djuanda Bogor. Ketertarikan Penulis dalam bidang manajemen dimulai sejak lulus S-1 sampai jenjang Pendidikan S-3 (Doktoral) dengan mengambil konsentrasi manajemen. Selain itu, penulis aktif mengikuti Tridharma perguruan tinggi. Beberapa publikasi yang telah dihasilkan seperti jurnal nasional dan internasional, penulisan buku seperti buku kolaborasi ini. Di samping itu, penulis juga aktif melakukan pengabdian kepada masyarakat.

E-mail Penulis: ismartaya@unida.ac.id

- 1 FILSAFAT ILMU MANAJEMEN
Abdi Sakti Walenta
- 2 TEORI MANAJEMEN KONTEMPORER
Herlina Tarigan
- 3 IMPLEMENTASI FUNGSI MANAJEMEN PADA PERUSAHAAN
Dg. Mapata
- 4 PENDEKATAN HUBUNGAN MANUSIA
Azmiati Kurnia Sinta
- 5 TEORI KONTIGENSI DALAM ORGANISASI
Tri Melda Mei Liana
- 6 KONSEP KEPEMIMPINAN DALAM BISNIS
Yana Tatiana
- 7 ANALISIS DAN DESAIN JABATAN
Sutiyem
- 8 KREATIVITAS DAN INOVASI BAGI PENINGKATAN UMKM DIGITAL
Nurul Juwariyah
- 9 PENGEMBANGAN ORGANISASI MELALUI TRANSFORMASI DIGITAL
Elisa Daniati Edison
- 10 KEPERIBADIAN, NILAI, DAN NORMA
Hermyn B. Hina
- 11 KEKUASAAN, KEWENANGAN, DAN TANGGUNG JAWAB
William Anderson Hutapea
- 12 KOMPETENSI DAN PENGEMBANGAN KARIER KARYAWAN
Limgiani
- 13 PENERAPAN TEORI MOTIVASI DALAM MANAJEMEN
Ni Nyoman Aryaningsih
- 14 HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DAN EFEKTIVITAS ORGANISASI
Jhoni Maslan
- 15 PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN PEGAWAI
Syarif Ali
- 16 *TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)*
Ismartaya

Editor:

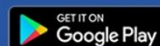
Hartini

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 978-623-195-696-5 (PDF)



9 786231 956965