

DASAR-DASAR MANAJEMEN

● Penulis :

- Eman Sulaiman
- Irzan Soepriyadi
- Syaiful Anwar
- Almansyah Rundu Wonua
- Aden Wijaya
- Untung Widodo
- Sukarman Purba
- Osrita Hapsara
- Barin Barlian
- Rahmat Jaya
- Sri Sarjana



● Editor :

Eka Purnama Sari, S.E., M.M.
Muhammad Taher Rambe, S.E., M.M.

ISBN 978-623-8004-35-5



9 786238 004355

DASAR-DASAR MANAJEMEN

Eman Sulaiman
Irzan Soepriyadi
Syaiful Anwar
Almansyah Rundu Wonua
Aden Wijaya
Untung Widodo
Sukarman Purba
Osrita Hapsara
Barin Barlian
Rahmat Jaya
Sri Sarjana



GET PRESS INDONESIA

DASAR-DASAR MANAJEMEN

Penulis :

Eman Sulaiman
Irzan Soepriyadi
Syaiful Anwar
Almansyah Rundu Wonua
Aden Wijaya
Untung Widodo
Sukarman Purba
Osrita Hapsara
Barin Barlian
Rahmat Jaya
Sri Sarjana

ISBN : 978-623-8004-35-5

Editor : Eka Purnama Sari, S.E., M.M.
Muhammad Taher Rambe, S.E., M.M.

Penyunting : Debi Eka Putri, S.E., M.M.

Desain Sampul dan Tata Letak : Handri Maika Saputra, S.ST

Penerbit : GET PRESS INDONESIA
Anggota IKAPI No. 033/SBA/2022

Redaksi :

Jln. Palarik Air Pacah No 26 Kel. Air Pacah
Kec. Koto Tangah Kota Padang Sumatera Barat
Website : www.getpress.co.id
Email : adm.getpress@gmail.com

Cetakan pertama, September 2022

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk
dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat ALLAH SWT, berkat rahmat dan petunjuk-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan buku yang berjudul Dasar-Dasar Manajemen.

Pembahasan dalam buku ini meliputi Konsep Dasar dan Sejarah Ilmu Manajemen, Perkembangan Ilmu Manajemen, Lingkungan Organisasi, Fungsi Perencanaan dan Penetapan Tujuan Organisasi, Fungsi Pengorganisasian dan Manajemen Sumber Daya Manusia, Motivasi, Kepemimpinan, Komunikasi, Manajemen Konflik, Desain Organisasi Dan Wewenang dan Manajemen Perubahan.

Buku ini diharapkan dapat membantu pembaca memahami teori Dasar-Dasar Manajemen, sehingga mereka dapat mengaplikasikan ilmunya. Semoga buku ini dapat memberikan sumbangsih bagi kepastakaan di Indonesia dan bermanfaat bagi kita semua.

Penulis, September 2022

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR GAMBAR.....	v
DAFTAR TABEL	vi
BAB I KONSEP DASAR DAN SEJARAH ILMU MANAJEMEN	
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Pengertian Manajemen	3
1.3 Fungsi Manajemen	5
1.4 Pengembangan dan Sejarah Proses Pemikiran Manajemen.....	8
BAB II PERKEMBANGAN ILMU MANAJEMEN	
2.1 Manajemen dan Fungsi Manajemen.....	23
2.2 Manager	26
2.3 Evolusi Manajemen	27
2.4 Manajemen Awal (Tahun 3000 BC – 1776).....	28
2.5 Pendekatan Klasik (Tahun 1911-1947).....	28
2.6 Pendekatan Perilaku (Tahun 1700-1950).....	30
2.7 Pendekatan Kuantitatif (Tahun 1940 s/d 1950)	32
2.8 Pendekatan Kontemporer (Tahun 1960-Sekarang).....	33
2.9 Manajemen Inovatif.....	36
BAB III LINGKUNGAN ORGANISASI	
3.1 Pendahuluan	40
3.2 Pengertian Lingkungan Organisasi	41
3.3 Lingkungan Organisasi Langsung.....	42
3.4 Lingkungan Organisasi Tidak Langsung.....	45
3.5 Model Hubungan Organisasi Lingkungan	46
3.6 Etika dalam Organisasi.....	50
3.7 Pembentukan Nilai Etika.....	54
3.8 Argumen Pro dan Kontra Terhadap Tanggung Jawab Sosial	55
3.9 Pendekatan Terhadap Tanggung Jawab Sosial	57
3.10 Manajemen Tanggung Jawab Sosial	58
3.11 Pengertian Globalisasi	60

3.12 Struktur Ekonomi Dunia	61
3.13 Perusahaan Multinasional (MNC)	63
3.14 Penutup	67
BAB IV FUNGSI PERENCANAAN DAN PENETAPAN TUJUAN	
ORGANISASI	
4.1 Pendahuluan	70
4.2 Pengertian Perencanaan	71
4.3 Manfaat Perencanaan.....	72
4.4 Jenis-Jenis Perencanaan.....	74
4.5 Proses Perencanaan Organisasi.....	75
4.6 Tujuan Organisasi.....	79
4.7 <i>Management by Objective</i> (Manajemen Berbasis Tujuan)	80
BAB V FUNGSI PENGORGANISASIAN DAN MANAJEMEN	
SUMBER DAYA MANUSIA	
5.1 Pendahuluan	84
5.2 Pengertian Organisasi	85
5.3 Ruang Lingkup dan Tujuan dari Pengorganisasian.....	86
5.4 Fungsi Pengorganisasian	89
5.5 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)	92
5.6 Ruang Lingkup dan Tujuan dari MSDM.....	93
5.7 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)	95
BAB VI MOTIVASI	
6.1 Pendahuluan	100
6.2 Model-Model Motivasi	101
6.3 Teori-Teori Motivasi.....	105
6.4 Teori Hierarki Kebutuhan Maslow.....	108
6.5 Keinginan-Keinginan Karyawan.....	112
6.6 Motivasi adalah lebih dari sekedar teknik teknik.....	113
BAB VII KEPEMIMPINAN	
7.1 Pendahuluan	116
7.2 Pengertian dan Pentingnya Kepemimpinan.....	117
7.3 Tujuan, Fungsi dan Peran Kepemimpinan.....	119
7.4 Sifat dan Asas Kepemimpinan.....	124
7.5 Teori Tentang Kepemimpinan.....	126
7.6 Elemen dan Pendekatan Kepemimpinan	129

7.7 Kompetensi Kepemimpinan	131
BAB VIII KOMUNIKASI	
8.1 Pendahuluan	138
8.2 Pengertian Komunikasi.....	139
8.3 Unsur-Unsur Komunikasi.....	140
8.4 Model/Bentuk Komunikasi	144
8.5 Saluran Komunikasi.....	147
8.6 Sistem (Metode Komunikasi)	150
BAB IX MANAJEMEN KONFLIK	
9.1 Pendahuluan	153
9.2 Pengertian Konflik	154
9.3 Penyebab Konflik.....	155
9.4 Proses Konflik Organisasi	157
9.5 Tahapan Pengembangan Tim.....	158
9.6 Konflik dalam Organisasi	158
9.7 Strategi untuk Menyelesaikan Konflik	159
9.8 Kemampuan untuk Menyelesaikan Konflik.....	162
9.9 Menangani Situasi Konflik.....	167
9.10 Menangani Masalah dengan Anggota Tim	167
BAB X DESAIN ORGANISASI DAN WEWENANG	
10.1 Pendahuluan.....	170
10.2 Desain Organisasi	171
10.3 Proses dalam Desain Organisasi	180
10.4 Wewenang dalam Organisasi	188
10.5 Kesimpulan	191
BAB XI MANAJEMEN PERUBAHAN	
11.1 Konsep Dasar Manajemen Perubahan	195
11.2 Pentingnya Model Manajemen Perubahan	199
11.3 Prinsip Manajemen Perubahan.....	203
11.4 Pembentukan Manajemen Perubahan.....	204
11.5 Implementasi Manajemen Perubahan	207
11.6 Monitoring Praktek Manajemen Perubahan	211
11.7 Praktik Keberhasilan Implementasi Manajemen Perubahan	213
BIODATA PENULIS	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Kegiatan dalam Fungsi-fungsi Manajemen	6
Gambar 1.2 <i>Motion Study flowchart</i>	16
Gambar 2.1 Fungsi Manajemen	24
Gambar 2.2 Fungsi-Fungsi Manajemen	25
Gambar 2.3 Organisasi Sebagai Sistem Terbuka	34
Gambar 2.4 Pergeseran dari pendekatan manajemen tradisional ke kompetensi manajemen baru	38
Gambar 3.1 Lingkungan Langsung dan Tidak Langsung	42
Gambar 3.2 Tingkatan pertanyaan dalam etika	51
Gambar 3.3 Faktor yang mempengaruhi etika	54
Gambar 3.4 Pendekatan terhadap tanggung jawab sosial	57
Gambar 3.5 Perencanaan dan pelaksanaan tanggung jawab sosial	59
Gambar 3.6 Evolusi Perusahaan Multinasional	67
Gambar 4.1 Proses Perencanaan Organisasi	76
Gambar 4.2 Model Proses Manajemen Berbasis Tujuan	81
Gambar 6.1 Motivasi Yang diberikan oleh masing-masing model	104
Gambar 9.1 Proses Konflik Organisasi	157
Gambar 9.2 Strategi Resolusi Konflik	160
Gambar 9.3 Langkah Penyelesaian Konflik	165
Gambar 11.1 Model manajemen perubahan yang diadopsi dari Kotter	201
Gambar 11.2 Model Manajemen Perubahan	202

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Tiga Macam Wilayah Etika dalam Organisasi.....	52
Tabel 11.1 Perbedaan Model Mekanistik dan Struktur Model Organik.....	175

BAB I

KONSEP DASAR DAN SEJARAH ILMU MANAJEMEN

Oleh Eman Sulaiman, S.T., M.M.

1.1 Pendahuluan

Sejarah manajemen memaparkan kepada kita mengenai bagaimana berbagai proses bisnis muncul, evolusinya, dan keadaan kontemporernya. Ini memandu kita melalui berbagai tonggak dalam garis waktu proses manajemen masa lalu, sekarang dan masa depan. Mempelajari tren membantu kita dalam meramalkan jalannya proses bisnis di masa depan. Manajemen telah berkembang sejak dahulu kala atau sejak dunia muncul. Tidak ada usaha yang dapat dimulai, dijalankan dan diselesaikan tanpa manajemen. Kapan pun upaya kelompok diperlukan untuk mencapai sesuatu, ada kebutuhan akan manajemen. Seorang individu tidak dapat mencapai apapun dengan satu tangan. Individu tidak bekerja sebagai komando. Individu bekerja dalam kelompok dan saling bergantung satu sama lain di semua bidang kehidupan. Kerjasama, upaya kelompok, arahan dan kontrol selalu diperlukan untuk mencapai tujuan atau sasaran. Oleh karena itu, efisiensi manajerial merupakan syarat penting bagi manusia.

Dimulai sejak 5000 SM di Mesir dalam bentuk catatan tertulis dan berkembang terus sampai sekarang. Adapun rinciannya adalah sebagai berikut:

1. Manajemen ilmiah tahun 1886 – 1922
2. Biaya dan efisiensi tahun 1923 – 1950
3. Proses manajemen tahun 1951 – 1962

4. Perilaku tahun 1963 – 1973
5. Strategis dan nilai-nilai tahun 1973

Revolusi industri dan zaman industri

Kebangkitan sejati industrialisasi modern karena perkembangan teknis ekonomi yang kuat dan maju pada abad ke-18, yang disebut revolusi industri, terutama merupakan perubahan dalam metode produksi yang dengannya setiap sektor kehidupan didorong dari pengaturan awal. Selama rentang waktu 100 tahun dari tahun 1750 hingga 1850, kinerja para ilmuwan sangat signifikan (Trotsky, 2010). Mereka menciptakan teknik baru. Era mesin baru dimulai. Tenaga uap dan listrik diberlakukan sebagai ganti tenaga manusia dan tenaga hewan. Industri rumah tangga digantikan oleh industri kota. Produksi mulai dilakukan dalam skala besar dan juga dengan kecepatan tinggi. Transportasi menjadi lebih cepat. Kehidupan manusia berubah hampir dari semua sudut.

Pada akhir 1920-an depresi ekonomi besar terjadi di Amerika Serikat yang menyebabkan bencana nasional besar. Secara kolektif, orang-orang berjuang kembali bekerja keras untuk membalikkan perekonomian dari keadaan defisit ke keadaan surplus. Hasilnya adalah munculnya revolusi industri kedua (Fauziyah & Wardah, 2020).

Revolusi industri kedua mengakibatkan ledakan keseluruhan kegiatan kebangkitan melalui penemuan, penemuan, inovasi dan lain-lain. Mesin sebagai pengungkit produksi dan kemajuan ekonomi menjadi kenyataan. Itu adalah munculnya era industri. Produksi massal, tenaga kerja massal, mekanisasi, standarisasi upah membawa keteraturan dalam praktik industri. Dengan kelimpahan, muncul pemborosan dan kurangnya disiplin produksi dan konsumsi. Pengamat dan

peneliti mempelajari pentingnya pendekatan sistematis dalam menjalankan organisasi. Hasilnya adalah gerakan manajemen ilmiah yang dipimpin oleh karya F.W.Taylor, bapak manajemen ilmiah.

1.2 Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan proses memperoleh suatu tindakan dari orang lain untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Aktivitas manajerial itu dilakukan oleh para manajer sehingga dapat mendorong sumber daya personil bekerja memanfaatkan sumber daya lainnya sehingga tujuan organisasi yang disepakati bersama dapat tercapai. Sejalan dengan pendapat di atas (Certo et al., 2011) mengemukakan "*management is the process of getting things done through the efforts of other people*". Dengan demikian pada hakekatnya proses manajemen dilakukan para manajer di dalam suatu organisasi, dengan cara-cara atau aktivitas tertentu mereka mempengaruhi para personil atau anggota organisasi, pegawai, karyawan atau buruh agar mereka bekerja sesuai prosedur, pembagian kerja, dan tanggung jawab yang diawasi untuk mencapai tujuan bersama.

Dalam perspektif lebih luas, manajemen adalah suatu proses pengaturan dan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki organisasi melalui kerjasama para anggota untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Berarti manajemen merupakan perilaku anggota dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Dengan kata lain, organisasi adalah wadah bagi operasionalisasi manajemen. Karena itu di dalamnya ada sejumlah unsur pokok yang membentuk kegiatan manajemen, yaitu unsur manusia (*man*), barang-barang (*materials*), mesin (*machines*), metode (*methods*), uang (*money*) dan pasar atau Keenam unsur ini memiliki fungsi masing-masing dan saling berinteraksi atau mempengaruhi dalam

mencapai tujuan organisasi terutama proses pencapaian tujuan secara efektif dan efisien.

(Reeser, 1973) berpendapat bahwa manajemen ialah pemanfaatan sumber daya fisik dan manusia melalui usaha yang terkoordinasi dan diselesaikan dengan mengerjakan fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, pengarahan dan pengawasan. Dalam pendapat ini disadari betapa pentingnya peranan sumber daya (*resources*) yang dimiliki organisasi, baik sumber daya manusia (*human resources*) maupun sumber daya material. Karena pemanfaatan kedua sumber daya tersebut oleh manajer dalam suatu organisasi secara efektif dan efisien akan mengoptimalkan pencapaian tujuan organisasi. Pemanfaatan sumber daya organisasi tersebut dimulai dari melakukan perencanaan yang tepat, pengorganisasian yang mantap, penyusunan staf yang tepat dan profesional, pengarahan dan pengawasan yang terkendali dengan baik akan menjamin berfungsinya proses manajerial.

Jika definisi-definisi di atas diperhatikan, memang ada perbedaan, tetapi pada dasarnya para penulis mengemukakan inti masalah yang sama. Perbedaannya hanya bersifat gradual saja dan disebabkan oleh perbedaan latar belakang penulis, keadaan dan sudut penalaran yang dilakukan. Kesimpulan yang dapat kita tarik dari semua definisi di atas adalah sebagai berikut:

1. Manajemen adalah perpaduan antara ilmu pengetahuan dan seni.
2. Manajemen adalah proses yang sistematis, terkoordinasi dan kooperatif dalam usaha-usaha memanfaatkan sumberdaya manusia dan sumber-sumber lainnya.
3. Manajemen mempunyai tujuan tertentu, berhasil tidaknya tujuan itu tergantung pada kemampuan mempergunakan segala potensi yang ada.

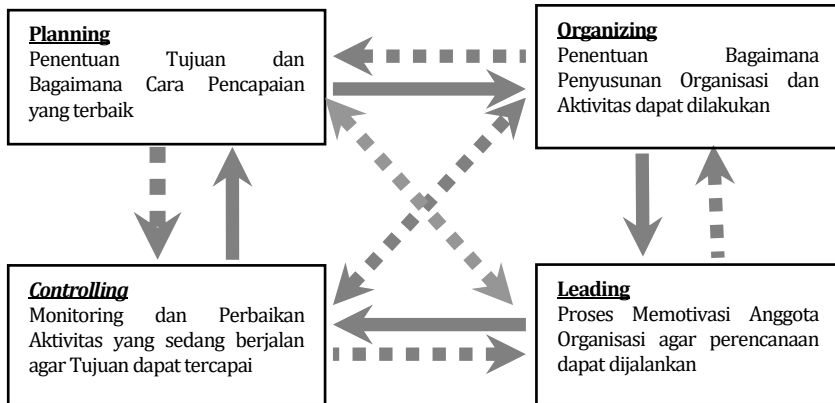
4. Manajemen hanya dapat diterapkan pada sekelompok manusia yang bekerja sama secara formal serta mempunyai tujuan yang sama pula.
5. Manajemen hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan dengan efektif dan efisien.
6. Dalam manajemen, kepemimpinan merupakan faktor yang sangat dominan.
7. Manajemen merupakan sistem kerja sama yang kooperatif dan rasional.
8. Manajemen didasarkan pada pembagian kerja, tugas, dan tanggung jawab yang teratur.

1.3 Fungsi Manajemen

(Terry, 1977) mengemukakan "*management provides effectiveness to human efforts. It helps achieve better equipment, plants, offices, products, services and human relations*". Pendapat ini menjelaskan betapa pentingnya peranan manajemen dalam mencapai efektifitas usaha manusia terutama untuk membantu pencapaian yang lebih baik dalam mendayagunakan peralatan, lahan, kantor, produk, pelayanan dan hubungan manusia dalam organisasi.

Dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien, manajemen harus difungsikan sepenuhnya pada setiap organisasi, baik organisasi, industri, perbankan, maupun pendidikan. Fungsi-fungsi manajemen tersebut terdiri dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*), *coordinating* (koordinasi) dan pengawasan (*controlling*). Paling tidak kelima fungsi tersebut dianggap mencukupi bagi aktivitas manajerial yang akan memadukan pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya material melalui kerjasama untuk mencapai tujuan organisasi.

Pendapat lain mengemukakan empat fungsi manajemen sebagaimana dikemukakan Terry (1977), yang terdiri dari: *theser four fundamental functions of management are (1) planning (2) organizing (3) actuating (4) controlling*". Di dalam aktivitas manajemen ada empat fungsi yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan.



Gambar 1.1 Kegiatan dalam Fungsi-fungsi Manajemen
Sumber: (Hanafi, 2015)

1. Perencanaan (*Planning*)

Kegiatan menetapkan tujuan organisasi dan memilih cara yang terbaik untuk mencapai tujuan tersebut. Pengambilan Keputusan (bagian dari perencanaan). Manfaat dari fungsi perencanaan yaitu sebagai berikut:

- a. Mengarahkan kegiatan organisasi meliputi penggunaan sumberdaya dan penggunaannya untuk mencapai tujuan organisasi
- b. Memantapkan konsistensi kegiatan anggota organisasi
- c. Memonitor kemajuan organisasi

Kegiatan dalam Fungsi Perencanaan

- a. Menetapkan tujuan dan target bisnis
- b. Merumuskan strategi untuk mencapai tujuan dan target bisnis tersebut
- c. Menentukan sumber-sumber daya yang diperlukan
- d. Menetapkan standar/indikator keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis

2. Pengarahan (*Leading*)

Kegiatan memberi pengarahannya (*directing*), mempengaruhi orang lain (*influencing*), dan memotivasi orang tersebut untuk bekerja (*motivating*). Pengarahan merupakan kegiatan paling menantang karena berhadapan dengan manusia. Kegiatan dalam Fungsi Pengarahan dan Implementasi:

- a. Mengimplementasikan proses kepemimpinan, pembimbingan, dan pemberian motivasi kepada tenaga kerja agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan
- b. Memberikan tugas dan penjelasan rutin mengenai pekerjaan
- c. Menjelaskan kebijakan yang ditetapkan

3. Pengorganisasian (*Organizing & Staffing*)

Kegiatan mengkoordinir sumberdaya, tugas, dan otoritas diantara anggota organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan cara yang efisien dan efektif. Pengorganisasian itu berfungsi untuk membagi kerja terhadap berbagai bidang, menetapkan kewenangan dan pengkoordinasian kegiatan bidang yang berbeda untuk menjamin tercapainya tujuan dan mengurangi konflik yang terjadi dalam organisasi. Dengan demikian sebuah organisasi terdiri dari beberapa unsur yaitu: (1) ada kumpulan orang-orang (2) ada pembagian kerja atau spesialisasi dalam organisasi (3) bekerjasama di mana aktivitas-aktivitas yang terpisah dan dikoordinir (4) ada tujuan bersama yang akan dicapai melalui kerjasama yang terkoordinir.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Kegiatan yang bertujuan untuk melihat apakah kegiatan organisasi sesuai dengan rencana. Fungsi Pengendalian yaitu:

- a. Menentukan standar prestasi
- b. Mengukur prestasi yg telah dicapai
- c. Membandingkan point-2 dengan point-1
- d. Melakukan perbaikan jika ada penyimpangan

1.4 Pengembangan dan Sejarah Proses Pemikiran Manajemen

Pemikiran kuno dengan Pendekatan klasik: manajemen itu rasional dan mengadakan reaksi terhadap rangsangan ekonomi:

1.4.1 Henri Fayol (1841-1925)

Henri Fayol adalah seorang industrialis Prancis. Dia bergabung sebagai insinyur di sebuah perusahaan pertambangan pada tahun 1860 dan telah menjadi Kepala MD perusahaan karena kemampuannya yang luar biasa. Dari tahun 1918 dan seterusnya ia bekerja keras untuk mempopulerkan Prinsip-Prinsip Manajemennya. Namun, prinsip-prinsip ini baru diketahui dunia setelah tahun 1949 setelah publikasi pemikirannya dalam bahasa Inggris (Bendre, 2010). Dia berkonsentrasi pada manajemen puncak. Dalam bukunya “Manajemen Umum dan Industri” (*General and Industrial Management*), ia mengatakan: Manajemen memainkan peran yang sangat penting dalam semua usaha, besar atau kecil, baik itu industri, komersial, politik, agama atau lainnya. Dengan demikian, dalam setiap kepedulian, ada fungsi manajemen yang harus dijalankan. Fungsi manajemen dan fungsi organisasi berbeda. Fungsi manajemen meliputi perencanaan, pengorganisasian, penempatan staf, pengarahan dan pengendalian. Fungsi organisasi meliputi pembelian, penjualan, produksi dan akuntansi. Harus ada fungsi manajemen dalam setiap fungsi organisasi (Fayol, 1916). Henri Fayol mengklasifikasikan semua aktivitas bisnis ke dalam enam fungsi:

1. Kegiatan teknis yang berkaitan dengan produksi
2. Kegiatan komersial yang berkaitan dengan pembelian bahan baku dasar dan sumber daya lainnya, penjualan produk dan pertukaran
3. Kegiatan keuangan yang berkaitan dengan identifikasi dan pemanfaatan dana yang tersedia

4. Kegiatan keamanan yang berkaitan dengan langkah-langkah yang diambil untuk melindungi properti perusahaan dan orang-orang
5. Kegiatan akuntansi yang berkaitan dengan pencatatan dan pemeliharaan rekening, *stock opname*, dan penyusunan neraca biaya, neraca dan data statistik
6. Kegiatan manajerial yang berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasian, komando, koordinasi dan pengendalian.

Prinsip Manajemen yang dikemukakan oleh Henri Fayol:

1. Pembagian kerja: Ini membantu untuk mengkhususkan diri dalam aktivitas yang meningkatkan hasil dengan sempurna.
2. Wewenang dan tanggung jawab: Manajemen menyelesaikan sesuatu oleh orang lain. Seorang atasan memberikan arahan kepada bawahannya untuk melakukan pekerjaan. Kemudian pengawas dapat menggunakan wewenangnya. Wewenang berhubungan erat dengan tanggung jawab. Tanggung jawab sangat penting untuk melakukan pekerjaan dengan benar. Itu dipikul setiap kali otoritas dijalankan.
3. Disiplin: Hal ini penting dalam semua tingkat orang manajemen.
4. Kesatuan komando: Setiap bawahan hanya bertanggung jawab kepada satu atasan.
5. Kesatuan arah: Manajer diharapkan menjaga semua kegiatan kelompok.
6. Subordinasi kepentingan individu untuk kepentingan kelompok: Dalam hal apapun, kepentingan individu harus mendominasi kepentingan kelompok.
7. Remunerasi personel: Karyawan harus diberi remunerasi yang adil dan dapat diandalkan.

8. Sentralisasi atau desentralisasi otoritas tergantung pada karakter pribadi, moralitas, keandalan sumber daya atasan.
9. Rantai skalar: Ini adalah rantai atasan mulai dari otoritas tertinggi hingga pangkat terendah. Komunikasi mengalir dari atas ke bawah. Jika A adalah atasan dan memiliki tiga bawahan dalam urutan B, C dan D, komunikasi dari A ke D harus diteruskan melalui C dan B.
10. Ketertiban: Prinsip tempat yang tepat untuk segala sesuatu dan untuk semua orang harus dipatuhi oleh manajemen. Personil tersebut diseleksi secara ilmiah dan diberi tugas sesuai dengan kualifikasi dan kemampuannya
11. Ekuitas: Ini mengacu pada kombinasi keadilan, kebaikan dan keadilan. Hal ini membutuhkan kebaikan dan pengalaman manajer serta loyalitas dan pengabdian dari bawahan.
12. Stabilitas masa kerja personel: Keamanan pekerjaan merupakan faktor penting.
13. Inisiatif: Seorang manajer harus memiliki inisiatif dan melaksanakan inisiatif. Ini memiliki efek psikologis pada bawahan. Manajer harus mengambil keputusan setelah mendapat saran dari bawahan.
14. *Esprit de corps*: Semua karyawan organisasi disatukan sebagai sebuah tim untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen tidak boleh mengikuti kebijakan *divide and rule*.

1.4.2 Frederick W. Taylor: *Scientific Management*

Selama revolusi industri kedua, terjadi ledakan keseluruhan kegiatan perbaikan/kebangkitan melalui penemuan dan inovasi. Mesin sebagai pengungkit dan bukan penggerak kemajuan produksi dan ekonomi menjadi kenyataan. Dengan munculnya "zaman industri" ini, produksi massal, tenaga kerja massal, mekanisasi, standarisasi upah membawa

ketertiban dalam praktik industri. Seperti disebutkan sebelumnya, dengan kelimpahan, juga ada salah urus yang mengakibatkan pemborosan. Kurangnya disiplin produksi dan konsumsi memperburuk keadaan. Saat itu, para pengamat dan peneliti mempelajari pentingnya pendekatan sistematis dalam menjalankan organisasi. Hasilnya adalah “Manajemen Ilmiah” (*Scientific Management*), dipimpin oleh karya Frederick .W.Taylor, yang dianggap sebagai Bapak Manajemen Ilmiah.

Frederick W. Taylor (1856-1916) *Father of Scientific Management*. Ia lahir pada tahun 1856. Memulai karirnya sebagai magang di Philadelphia pada tahun 1875, kemudian sebagai buruh, supervisor, ia menjadi *chief engineer* pada tahun 1884. Sebelumnya, ia telah mendapat gelar M.E. melalui kursus malam pada tahun 1883. Ia telah mengamati kinerja manajer dan pekerja. Menurutny, mereka mengikuti metode kerja tradisional dan tidak memiliki konsep kinerja sistematis dalam tugas. Dia mengamati bahwa output yang lebih besar dimungkinkan melalui sistematisasi dan standarisasi metode melakukan pekerjaan. Teknik manajemen diidentifikasi oleh Taylor melalui metode *trial and error*. Dia mencurahkan perhatian untuk menemukan sifat pasti dari pekerjaan yang harus dilakukan dan cara terbaik untuk melakukannya. Banyak dari ide-idenya membawa sistem, ketertiban dan logika ke bidang-bidang seperti perencanaan Produksi, analisis biaya, sistem pembayaran dll di mana aturan praktis telah berlaku. Ketika orang-orang manajemen ingin meningkatkan produksi mereka, ambisi mereka terpenuhi dengan penemuan konsep Manajemen Ilmiah (*Scientific Management*) oleh F.W.Taylor.

F.W.Taylor mendefinisikan manajemen (*Scientific Management*) ilmiah sebagai "Penggantian penyelidikan ilmiah yang tepat dan pengetahuan untuk penilaian atau pendapat

lama dalam semua hal pekerjaan yang dilakukan". Manajemen Ilmiah menciptakan pendekatan yang terfokus, seimbang dan sistematis untuk mencapai tujuan melalui pemeriksaan dan kontrol. Proses berpikir mandiri dan pemecahan masalah ditingkatkan. Di bagian depan pribadi, ini memfasilitasi konversi kekacauan menjadi kejelasan, pengurangan stres dan promosi pertumbuhan diri.

Kontribusi F.W.Taylor:

1. Terapan prinsip-prinsip manajemen ilmiah untuk memecahkan masalah manajemen
2. Menurutnya, sudah menjadi tugas manajemen untuk memberi tahu karyawan apa yang diharapkan manajemen dari mereka. Selanjutnya, Manajemen harus menentukan cara pekerjaan harus diselesaikan.
3. Dia mendukung revolusi mental di pihak majikan dan juga karyawan.
4. Studi waktu dan studi gerak (*Time study and motion study*) pertama kali dilakukan olehnya.
5. Orang pertama yang memisahkan fungsi perencanaan dari fungsi eksekutif.
6. Konsep mandor fungsional ditemukan olehnya

1.4.3 Peter F. Drucker

Peter Ferdinand Drucker, (19 November 1909 – 11 November 2005) adalah seorang konsultan manajemen, pendidik, dan penulis Amerika kelahiran Austria, yang tulisannya berkontribusi pada landasan filosofis dan praktis dari perusahaan bisnis modern. Dia juga seorang pemimpin dalam pengembangan pendidikan manajemen, dan dia menemukan konsep yang dikenal sebagai manajemen berdasarkan tujuan. Ia menjadi Profesor Manajemen di

Universitas New York pada 1950. Pada tahun 1959, Drucker menciptakan istilah "*knowledge worker*/pekerja pengetahuan" dan kemudian dalam hidupnya menganggap produktivitas pekerja pengetahuan sebagai batas manajemen berikutnya.

Kontribusi Peter F. Drucker:

1. Sifat Manajemen

Peter Drucker menentang manajemen birokrasi dan menekankan manajemen dengan karakteristik kreatif dan inovatif.

2. Fungsi manajemen

Ia berpendapat bahwa manajemen adalah organ lembaganya. Ia tidak memiliki fungsi dalam dirinya sendiri, dan tidak ada keberadaan dalam dirinya sendiri.

3. Struktur organisasi

Struktur organisasi yang efektif dibingkai sedemikian rupa sehingga memungkinkan kinerja yang lancar. Ini berisi jumlah minimum tingkat manajerial.

4. Kontrol terpusat dengan struktur desentralisasi

Mirip dengan struktur federal pemerintah, manajemen puncak memiliki kekuasaan lebih dari berbagai departemen.

5. Manajemen berdasarkan tujuan/ *Management by objectives* (MBO)

Drucker memperkenalkan konsep ini pada tahun 1954. Metode perencanaan, penetapan standar, penilaian kinerja dan motivasi adalah komponen dari MBO.

6. Perubahan organisasi:

Drucker memvisualisasikan perubahan cepat dalam masyarakat karena perkembangan teknologi yang cepat.

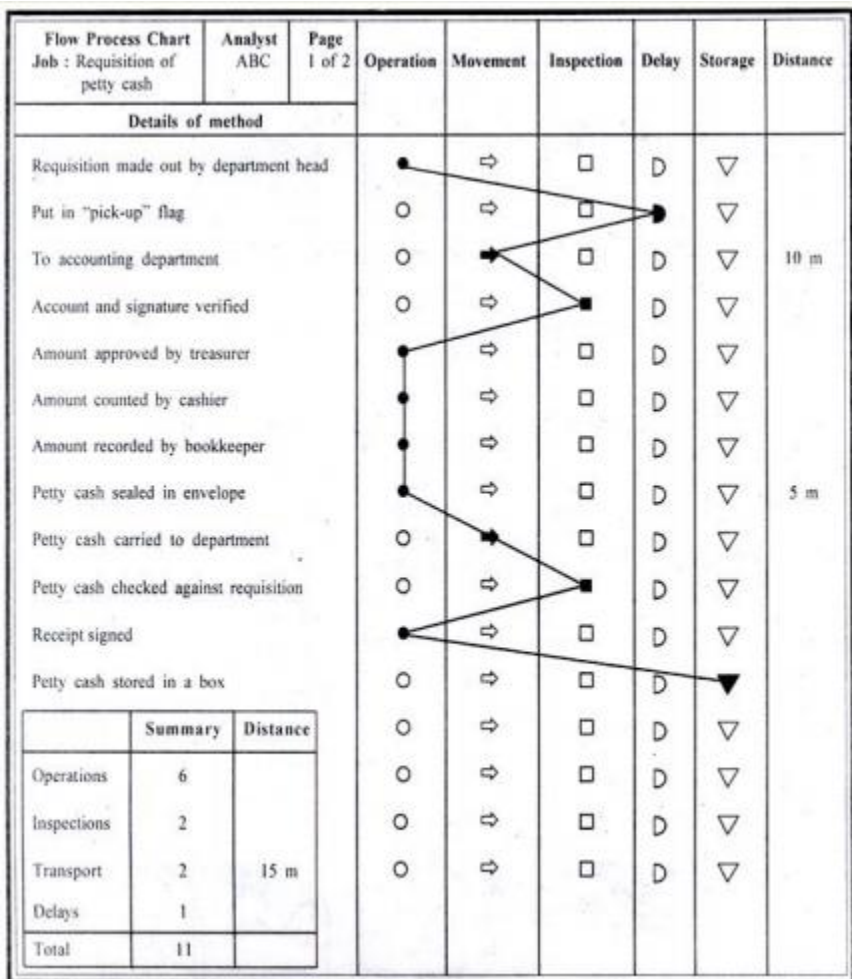
1.4.4 Frank B. Gilbreth and Mrs. Lillian Gilbreth

Frank Gilbreth lahir di Fairfield, Maine pada tahun 1868. Setelah memulai karirnya sebagai magang, ia menjadi pengawas setelah 10 tahun. Dia menikah dengan Lillian Moller yang memiliki pengetahuan mendalam tentang manajemen. Keduanya bekerja sebagai sebuah tim dan mencurahkan waktu mereka untuk menemukan cara terbaik dalam melakukan suatu pekerjaan. Frank Gilbreth memberikan pemahaman pentingnya studi waktu dan studi gerak seperti F.W.Taylor. Namun, dia lebih peduli dengan mencari tahu cara terbaik untuk melakukan pekerjaan daripada waktu yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan. Dia menekankan gerakan minimum dan menghindari gerakan yang tidak perlu untuk menemukan cara terbaik dalam melakukan pekerjaan. Dia berpandangan bahwa gerakan yang tidak perlu menyia-nyiakan banyak upaya para pekerja.

Gilbreth menemukan 18 elemen dasar dalam semua pekerjaan melalui analisis beberapa metode di tempat kerja. Dia mengidentifikasi elemen-elemen ini dengan menggunakan diagram alur proses. Dia menyebut elemen-elemen ini sebagai THERBLIGS. 18 elemen tersebut adalah: *Search, select, grasp, transport empty, transport loaded, hold, release load, position, pre-position, inspect, assemble, disassemble, use, wait unavoidable, avoidable delay, plan, rest for overcoming fatigue, find.*

Studi gerak (*Motion Study*) meletakkan dasar untuk penyederhanaan pekerjaan, standar kerja dan untuk membongkai rencana upah insentif. Mesin baru dikembangkan untuk menemukan satu cara terbaik. Alat manajemen seperti bagan proses alur, diagram, dan peringkat prestasi dikembangkan oleh Gilbreth untuk karyawan. Dia membuktikan

bahwa produktivitas dapat tiga kali lipat dengan menghilangkan gerakan yang tidak perlu dalam peletakan batu bata. Ibu Lillian mengkhotbahkan pesan suaminya setelah kematiannya. Dia adalah seorang psikolog dan memiliki pengetahuan mendalam tentang hubungan manusia. Dia mendapat gelar doktor untuk karyanya "Psikologi Manajemen". Dia dianugerahi gelar "Duta besar manajemen pertama" pada tahun 1960.



Gambar 1.2. Motion Study flowchart

1.4.5 Max Weber

Dia adalah seorang ilmuwan sosial Jerman. Dia ingin membingkai bentuk organisasi yang kaku. Dia membingkai aturan yang kaku untuk menghilangkan inkonsistensi manajerial yang mengarah pada ketidakefektifan. Dia menekankan kepatuhan ketat aturan dan peraturan dalam sebuah organisasi. Bentuk organisasi ini disebut birokrasi, bentuk organisasi tertua. Hal ini didasarkan pada prinsip-prinsip logika, ketertiban dan otoritas yang sah. Dia mengatakan bahwa birokrasi adalah bentuk organisasi terbaik dan cocok untuk segala jenis bisnis karena menciptakan ruang untuk penyaluran energi manusia dan energi mekanik yang tepat.

1.4.6 Mary Parker Follett

Mary Parker Follett lahir pada tahun 1868 di Boston, AS. Dia mendapat gelar dari *Cambridge College*. Dia dianggap sebagai pelopor pemikiran manajemen di bidang hubungan manusia. Dia memberi arti penting pada sifat profesional manajemen. Dia percaya bahwa psikologi memainkan peran yang sangat penting dalam aktivitas manusia. Dia menggunakan psikologi untuk memecahkan masalah mengelola bisnis. Dia mempertimbangkan karakter manusia di berbagai tingkat manajemen, yaitu pekerja, supervisor, dan manajer.

Mary Parker Follett mengungkapkan pandangannya tentang berbagai aspek manajemen:

1. Konflik: Sebuah konflik dapat dihilangkan melalui tiga cara yaitu dominasi, kompromi dan integrasi.
2. Otoritas: Ini adalah akar dari semua kejahatan.
3. Kelompok: Kelompok adalah sesuatu yang lebih dari sekedar kumpulan individu.

4. Partisipasi: Hal ini bertumpu pada pengertian dan kerjasama.
5. Integrasi: Integrasi kepentingan diperlukan tidak hanya di dalam organisasi, tetapi juga di luarnya antara pekerja, investor dan konsumen.
6. Kepemimpinan: Pemimpin tidak hanya dilahirkan tetapi juga dapat dibentuk melalui pelatihan yang tepat dalam perilaku manusia.
7. Koordinasi: Prinsip-prinsip koordinasi yang diberikan oleh Follet adalah:
 - a. Koordinasi melalui kontak langsung oleh orang-orang yang bertanggung jawab
 - b. Koordinasi pada tahap awal perencanaan dan pembuatan kebijakan
 - c. Koordinasi sebagai hubungan timbal balik dari semua faktor dalam suatu situasi
 - d. Koordinasi sebagai proses yang berkesinambungan.

1.4.7 Henry L. Gantt

Ia lahir di Calbert *country* Merrilane di Amerika Serikat pada tahun 1861. Ia memperoleh gelar Teknik Mesin pada tahun 1884. Setelah bergabung sebagai seorang insinyur, ia kemudian menjadi *associate* F.W.Taylor dan juga salah satu pelopor manajemen ilmiah. Dia bereksperimen dengan prinsip-prinsip manajemen ilmiah dengan membeli dan mengelola sebuah peternakan besar. Gantt adalah pendiri gerakan baru yang dikenal sebagai "mesin baru". Ini menghindari pelaksanaan kekuasaan dan menganjurkan hubungan yang harmonis antara pengusaha dan karyawan. Keadilan dan perilaku manusia adalah dasar dari gerakan ini. Dia membedakan antara manusia dan mesin.

Gantt secara populer dikenal dengan Gantt *chart*-nya, mengacu pada kemajuan pekerjaan. Jadi Gantt menyebut bagannya sebagai bagan kemajuan. Bagan Gantt menunjukkan fakta kinerja aktual pekerjaan terhadap waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan. Ini adalah alat terbaik untuk kontrol produksi. Ini juga dikenal sebagai grafik neraca harian. Gantt mempertimbangkan kebutuhan psikologis dan sosial pekerja. Dia merasakan bobot elemen manusia dalam produktivitas dan mendekati konsep motivasi seperti yang kita pahami sekarang.

1.4.8 Pendekatan perilaku

1. E. Mayo: Studi Howtorn yaitu manajer yang menggunakan hubungan manusiawi akan dapat mencapai produktivitas (Armenti and Wheeler, 1978).
2. Maslow: hierarki kebutuhan manusia dari yang terbawah kebutuhan psiologi (sandang, pangan, papan); kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial; kebutuhan harga diri, dan kebutuhan aktualisasi diri (Maslow, 2010; McLeod, 2007).
3. McGregor: teori X dan teori Y dimana teori X mengandung arti bahwa manajer memandang karyawannya tidak menyukai kerjanya, tak ada ambisi, tak bertanggung jawab, menolak perubahan dan lebih baik dipimpin daripada memimpin, sedangkan teori Y mengandung isi bawahan bersedia bekerja, bertanggung jawab, mampu mengarahkan dan mengendalikan diri, berpandangan luas, pandai dan kreatif (McGregor, 1960).
4. Chris Argyris: spesialisasi tugas, rantai komando, kesalahan pengarahan dan rentang kendali mengakibatkan orang tak dapat berkembang, orang menjadi tergantung, pasif, tak

menguasai lingkungan dan tak memiliki tujuan (Argyris, 1972).

Ringkasan Kontribusi Dari Kontributor Terhadap Sejarah Manajemen

Kontributor	Kontribusi	Terobosan
Henry Fayol	Empat Belas Prinsip Manajemen	Empat Belas Prinsip Manajemen
	Klasifikasi kegiatan usaha	
	Elemen manajemen	
	Fungsi manajemen dan fungsi organisasi	
	Kualitas seorang manajer	
F.W. Taylor	Prinsip Manajemen Ilmiah dan Penerapan prinsip-prinsip ini untuk memecahkan masalah manajemen	Scientific Management
	Mandor fungsional	
	Studi kerja, studi waktu dan gerak	
	Standar	
	Perencanaan dan pengendalian	
	Fungsi perencanaan terpisah dari fungsi eksekutif	
	Tugas manajemen untuk memberi tahu harapan manajemen dari mereka dan bagaimana pekerjaan harus diselesaikan	
	Revolusi mental di pihak pengusaha dan pekerja	
Peter F. Drucker	Sifat dan Fungsi Manajemen	Management by Objectives MBO
	Struktur organisasi	
	kontrol terpusat dengan struktur desentralisasi	
	MBO	
	perubahan organisasi	
Frank Gilbreth	Studi waktu dan gerak	18 elemen gerak dasar (Therbligs)
	Metode	

	18 elemen gerak dasar (Therbligs)	
	Kontrak konstruksi	
	bagan proses aliran, diagram, dan Peringkat prestasi	
	Konsultasi	
Lillian Gilbreth	Psikologi Manajemen	The psychology of Management
	Studi kelelahan	
	Faktor manusia yang diakui dalam manajemen	
	Seleksi dan pelatihan karyawan	
Max Weber	Membingkai birokrasi sebagai bentuk ideal organisasi	
Mary Parker Follet	Empat prinsip koordinasi	Pelopor pemikiran manajemen Sifat profesional manajemen
	Peran psikologi dalam aktivitas manusia	
	Tujuh pandangan tentang berbagai aspek manajemen	
Henry Gantt	Bagan Gantt	Gantt chart
	Tugas Gantt dan paket bonus	
	Konsep "The new machine/ Mesin baru"	
	Pendekatan humanistik untuk tenaga kerja	
	Pelatihan	
George Elton Mayo	Melakukan eksperimen Hawthorne	Hawthorne experiments

DAFTAR PUSTAKA

- Argyris, C. (1972). *The applicability of organizational sociology*. CUP Archive.
- Armenti Jr, A., and Wheeler, G. F. (1978). Hawthorne effect and quality teaching: Training graduate teaching assistants to teach. *American Journal of Physics*, 46(2), 121–124.
- Bendre, P.M. (2010). *Principles of Management*.
- Certo, S. C., Certo, S. T., & Malhotra, S. (2011). *Modern Management- Concepts and Skills*.
- Fauziyah, S., & Wardah, E. S. (2020). *SEJARAH DUNIA II (Dari Perang Salib sampai Arab Spring)*. Media Madani.
- Fayol, H. (1916). General principles of management. *Classics of Organization Theory*, 2(15), 57–69.
- Hanafi, M. (2015). *Manajemen*. Universitas Terbuka.
- Maslow, A. H. (2010). *Motivation and Personality*. Rajawali.
- McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. *Organization Theory*, 358(374), 5.
- McLeod, S. (2007). Maslow's hierarchy of needs. *Simply Psychology*, 1(1–18).
- Reeser, C. (1973). *Management: functions and modern concepts*. Scott Foresman & Company.
- Terry, G. R. (1977). *Principles of management*. McGraw-Hill/Irwin.
- Trotsky, L. (2010). Revolusi Yang Dikhianati. *Sleman: Resist Book*.
- Uzuegbu, C. P., & Nnadozie, C. O. (2015). *Henry Fayol's 14 principles of management: Implications for libraries and information centres*.

BAB II

PERKEMBANGAN ILMU MANAJEMEN

Oleh Irzan Soepriyadi, S.E., M.M.

2.1 Manajemen dan Fungsi Manajemen

Organisasi adalah sekelompok orang yang bekerja bersama dalam cara yang terstruktur dan terkoordinasi untuk mencapai serangkaian tujuan, yang dapat meraup keuntungan (*Netflix* atau *Starbucks*), penemuan pengetahuan (Universitas Nebraska atau *National Science Foundation*), pertahanan nasional (Angkatan Laut atau Marinir AS), koordinasi berbagai badan amal lokal (*United Way of America*), atau kepuasan sosial (persaudaraan atau perkumpulan mahasiswa) (Griffin 2016).

Manajemen dapat didefinisikan sebagai seperangkat kegiatan (termasuk perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, memimpin, dan pengendalian) yang diarahkan pada sumber daya organisasi (manusia, keuangan, fisik, dan informasi), dengan tujuan mencapai tujuan organisasi dengan cara yang efisien dan efektif. Yang dimaksud dengan efisien adalah menggunakan sumber daya secara bijaksana, dengan cara yang hemat biaya. Dengan efektif, berarti membuat keputusan yang tepat dan berhasil menerapkannya. Secara umum, organisasi yang sukses adalah organisasi yang efisien dan efektif.

Menurut pendekatan fungsi, manajer melakukan aktivitas atau fungsi tertentu saat mereka mengarahkan dan mengawasi pekerjaan orang lain. Apa saja fungsi-fungsi tersebut? Pada awal abad kedua puluh, seorang industrialis Prancis bernama Henry Fayol mengusulkan agar semua manajer melakukan lima aktivitas

manajemen: merencanakan, mengatur, memerintahkan, mengoordinasikan, dan mengendalikan. Saat ini, fungsi manajemen ini telah diringkas menjadi empat: merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan. (Lihat Tampilan Gambar 2.1) Sebagian besar buku teks manajemen terus menggunakan pendekatan empat fungsi. Mari kita lihat secara singkat masing-masing fungsi (Robbins, Decenzo, and Coulter 2013).

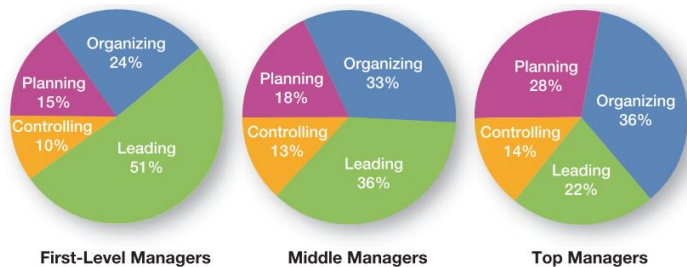


Gambar 2.1 Fungsi Manajemen

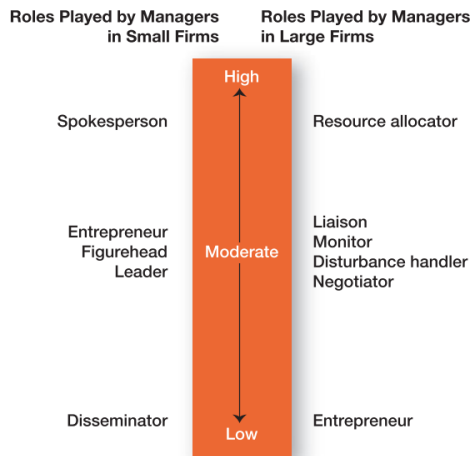
Sumber: (Robbins, Decenzo, and Coulter 2013)

Perencanaan (*Planning*) termasuk mendefinisikan tujuan, menetapkan strategi, dan mengembangkan rencana untuk mengkoordinasikan kegiatan. Menetapkan tujuan, menetapkan strategi, dan mengembangkan rencana memastikan bahwa pekerjaan yang harus dilakukan tetap dalam fokus yang tepat dan membantu anggota organisasi menjaga perhatian mereka pada apa yang paling penting. Pengorganisasian (*Organizing*) meliputi penentuan tugas apa yang harus dilakukan dan oleh siapa, bagaimana tugas dikelompokkan, siapa melapor kepada siapa, mengatur dan penataan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan (*Leading*) adalah bagian tugas manajer untuk mengarahkan, mengoordinasikan aktivitas kerja, memotivasi karyawan, mengarahkan aktivitas, memilih saluran komunikasi

yang paling efektif, atau menyelesaikan konflik di antara anggota. Pengendalian (*Controlling*) merupakan bentuk pemantauan, membandingkan, mengoreksi kinerja kerja. Setelah tujuan ditetapkan, rencana dirumuskan, pengaturan struktural ditentukan, dan orang-orang dipekerjakan, dilatih, dan dimotivasi, harus ada beberapa evaluasi untuk melihat apakah semuanya berjalan sesuai rencana. Setiap penyimpangan yang signifikan akan mengharuskan manajer mendapatkan pekerjaan kembali ke jalurnya, (Robbins, Decenzo, and Coulter, 2013).



Source: Based on T. A. Mahoney, T. H. Jerdee, and S. J. Carroll, "The Job(s) of Management," *Industrial Relations*, 4, no. 2 (1965), p. 103.



Source: Based on J. G. P. Paolillo, "The Manager's Self-Assessments of Managerial Roles: Small vs. Large Firms," *American Journal of Small Business* (January–March 1984), pp. 61–62.

Gambar 2.2 Fungsi-Fungsi Manajemen
Sumber (Robbins, Decenzo, and Coulter, 2013)

2.2 Manager

Kesulitan-kesulitan yang harus dihadapi oleh perusahaan-perusahaan besar terkemuka termasuk perubahan dalam cara menjalankan bisnis, pengembangan industri baru, pengenalan teknologi baru, dan peluang pasar baru (seperti urbanisasi dan westernisasi gaya hidup konsumen, ekspansi ke luar negeri) pasar, dan lain-lain. Ada juga intensifikasi dan konsentrasi persaingan yang harus dihadapi, perluasan dan birokrasi sistem manajemen, dan pengembangan sistem perusahaan saham dan pasar sekuritas modern. Kepedulian sosial juga masuk ke dalam bisnis karena gerakan buruh meningkat karena perubahan yang terjadi dalam sistem ketenagakerjaan, (Morikawa 2001). Seorang manajer, kemudian, adalah seseorang yang tanggung jawab utamanya adalah untuk melaksanakan proses manajemen (Griffin, 2016).

Keterampilan dan Kompetensi yang Dibutuhkan Manajer antara lain, (Robbins, Decenzo and Coulter 2013):

1. Keterampilan Konseptual adalah keterampilan yang digunakan manajer untuk menganalisis dan mendiagnosis situasi yang kompleks. Mereka membantu manajer melihat bagaimana hal-hal cocok bersama dan memfasilitasi pengambilan keputusan yang baik.
2. Keterampilan Interpersonal adalah keterampilan yang terlibat dengan bekerja dengan baik dengan orang lain baik secara individu maupun dalam kelompok. Karena manajer menyelesaikan sesuatu dengan dan melalui orang lain, mereka harus memiliki keterampilan interpersonal yang baik untuk berkomunikasi, memotivasi, membimbing, dan mendelegasikan.
3. Keterampilan Teknis, yang merupakan pengetahuan dan teknik khusus pekerjaan yang diperlukan untuk melakukan tugas kerja. Kemampuan ini didasarkan pada pengetahuan atau keahlian khusus. Untuk manajer tingkat atas,

kemampuan ini cenderung terkait dengan pengetahuan industri dan pemahaman umum tentang proses dan produk organisasi. Untuk manajer tingkat menengah dan bawah, kemampuan ini terkait dengan pengetahuan khusus yang diperlukan di bidang tempat mereka bekerja (keuangan, sumber daya manusia, pemasaran, sistem komputer, manufaktur, teknologi informasi), dan sebagainya.

4. Keterampilan Politik untuk membangun basis kekuatan dan membangun koneksi yang tepat. Organisasi adalah arena politik di mana orang-orang bersaing untuk mendapatkan sumber daya. Manajer yang memiliki dan mengetahui cara menggunakan keterampilan politik cenderung lebih baik dalam mendapatkan sumber daya untuk kelompoknya.

2.3 Evolusi Manajemen

Tanda-tanda kelahiran komunitas manusia beradab ini paling jelas dan dimanifestasikan secara komprehensif untuk pertama kalinya di negara-negara dunia kuno, Timur Kuno, Yunani dan Roma, India Kuno dan Cina. Itulah sebabnya banyak penelitian sejarah dan ilmiah memulai "kronologinya" dengan munculnya masyarakat kelas satu dan entitas Negara di negara-negara dunia kuno. Mengikuti pengalaman kakak-kakaknya dengan Peru (sejarah pemikiran ekonomi, pemikiran hukum dan politik, pemikiran sosiologis, pemikiran militer), sejarah pemikiran manajerial juga mulai mempelajari subjeknya dengan menganalisis persepsi manajemen masyarakat kelas satu. di negara-negara dunia kuno, yang muncul di lembah-lembah Sungai Nil, Tigris, dan Efrat pada paruh kedua milenium keempat SM, (Marshev 2021).

Kebanyakan manajer saat ini menyadari pentingnya sejarah dan teori dalam pekerjaan mereka. Misalnya, mengetahui asal usul organisasi mereka dan jenis praktik yang menyebabkan keberhasilan atau kegagalan dapat menjadi alat yang sangat

diperlukan dalam mengelola organisasi kontemporer. Jadi, di bagian berikutnya, kami menelusuri secara singkat sejarah pemikiran manajemen. Kemudian kami melangkah maju ke masa kini dengan memperkenalkan isu dan tantangan manajemen kontemporer, (Griffin, 2016).

2.4 Manajemen Awal (Tahun 3000 BC - 1776)

Manajemen telah dilakukan sejak lama. Upaya terorganisir yang diarahkan oleh orang-orang yang bertanggung jawab untuk merencanakan, mengatur, memimpin, dan mengendalikan kegiatan telah ada selama ribuan tahun. Terlepas dari apa orang-orang ini dipanggil, seseorang harus melakukan fungsi-fungsi itu, (Robbins, Decenzo and Coulter, 2013). Praktek manajemen dapat ditelusuri kembali ribuan tahun. Orang Mesir menggunakan fungsi manajemen perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian ketika mereka membangun piramida. Alexander Agung mempekerjakan organisasi staf untuk mengoordinasikan kegiatan selama kampanye militernya. Kekaisaran Romawi mengembangkan struktur organisasi yang terdefinisi dengan baik yang sangat memudahkan komunikasi dan kontrol. Socrates membahas praktik dan konsep manajemen pada 400 SM, Plato menggambarkan spesialisasi pekerjaan pada 350 SM, dan ilmuwan dan filsuf Persia al-Farabi mendaftarkan beberapa ciri kepemimpinan pada 900 M, (Griffin 2016),

2.5 Pendekatan Klasik (Tahun 1911 - 1947)

Dimulai sekitar pergantian abad kedua puluh, disiplin manajemen mulai berkembang sebagai satu kesatuan pengetahuan. Aturan dan asas dikembangkan yang dapat diajarkan dan digunakan dalam berbagai pengaturan. Pendukung manajemen awal ini disebut ahli teori klasik, antara lain:

1. Tahun 1911

Pada tahun itulah Prinsip Manajemen Ilmiah Frederick W. Taylor diterbitkan. Bukunya yang inovatif menggambarkan teori manajemen ilmiah, penggunaan metode ilmiah untuk menentukan “satu cara terbaik” untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Teorinya diterima secara luas dan digunakan oleh para manajer di seluruh dunia dan Taylor dikenal sebagai “bapak” manajemen ilmiah. 3 Kontributor utama lainnya untuk manajemen ilmiah adalah Frank dan Lillian Gilbreth (pendukung awal studi waktu dan gerak dan orang tua dari keluarga besar yang dijelaskan dalam buku asli *Cheaper by the Dozen*) dan Henry Gantt (yang pekerjaannya pada bagan penjadwalan adalah dasar untuk manajemen proyek hari ini).

Beberapa penulis manajemen telah menjadi subjek yang lebih menarik dan berlarut-larut daripada Frederick Winslow Taylor (1856-1915). Sebuah survei akhir abad kedua puluh dari sejarawan manajemen menilai dia pertama di antara bidang itu. Sekitar 70 tahun setelah kematian Taylor, Peter Drucker (1986, hlm. 1) menegaskan bahwa "kita menemukan diri kita hari ini kembali ke Taylor untuk memahami pekerjaan pekerja pengetahuan dan membuat pekerjaan pengetahuan produktif". Bahkan salah satu kritikus Taylor yang paling berpengaruh, Harry Braverman (1974) berpendapat bahwa tidak mungkin untuk melebih-lebihkan dampak manajemen ilmiah Taylor pada perusahaan modern. Sejak kematiannya, buku teks manajemen dan perilaku organisasi terus mengutip karyanya, (Bruce and Macquarie 2020).

2. Tahun 1916 – 1947

Tidak seperti Taylor yang berfokus pada pekerjaan pekerja produksi individu, Henri Fayol dan Max Weber melihat praktik organisasi dengan berfokus pada apa yang dilakukan manajer

dan apa yang membentuk manajemen yang baik. Pendekatan ini dikenal sebagai teori administrasi umum. Fayol diperkenalkan di Bab 1 sebagai orang yang pertama kali mengidentifikasi lima fungsi manajemen. Dia juga mengidentifikasi 14 prinsip manajemen aturan dasar manajemen yang dapat diterapkan pada semua organisasi. 14 Prinsip Management. Weber dikenal karena deskripsi dan analisisnya tentang birokrasi, yang dia yakini adalah bentuk struktur organisasi yang ideal dan rasional, terutama untuk organisasi besar.

2.6 Pendekatan Perilaku (Tahun 1700 – 1950)

Pendekatan perilaku manajemen berfokus pada tindakan pekerja. Bagaimana Anda memotivasi dan memimpin karyawan untuk mendapatkan tingkat kinerja yang tinggi?

1. Akhir Tahun 1700 s.d Awal Tahun 1900

Manajer menyelesaikan sesuatu dengan bekerja dengan orang-orang. Beberapa penulis manajemen awal menyadari betapa pentingnya orang bagi keberhasilan organisasi. Misalnya, Robert Owen, yang prihatin dengan kondisi kerja yang menyedihkan, mengusulkan tempat kerja yang idealis. Hugo Munsterberg, seorang pionir di bidang psikologi industri, menyarankan penggunaan tes psikologi untuk seleksi karyawan, mempelajari konsep teori untuk pelatihan karyawan, dan studi tentang perilaku manusia untuk motivasi karyawan. Mary Parker Follett adalah salah satu orang pertama yang menyadari bahwa organisasi dapat dilihat dari perilaku individu dan kelompok. Dia berpikir bahwa organisasi harus didasarkan pada etika kelompok daripada individualisme.

2. Tahun 1924 s.d Tahun 1930

Studi Hawthorne, serangkaian studi yang memberikan wawasan baru tentang perilaku individu dan kelompok, tidak

diragukan lagi merupakan kontribusi paling penting bagi pendekatan perilaku manajemen. Dilakukan di Hawthorne (*Cicero, Illinois*) *Works of the Western Electric Company*, studi awalnya dirancang sebagai eksperimen manajemen ilmiah. Insinyur perusahaan ingin melihat pengaruh berbagai tingkat pencahayaan pada produktivitas pekerja. Menggunakan kontrol dan kelompok eksperimental pekerja, mereka berharap untuk menemukan bahwa output individu dalam kelompok eksperimen akan berhubungan langsung dengan intensitas cahaya. Namun, yang sangat mengejutkan mereka, mereka menemukan bahwa produktivitas di kedua kelompok bervariasi dengan tingkat pencahayaan. Tidak dapat menjelaskannya, para insinyur memanggil profesor Harvard Elton Mayo. Maka dimulailah dan berlangsung hingga tahun 1932 dan mencakup berbagai eksperimen dalam perilaku orang-orang di tempat kerja. Apa beberapa kesimpulan mereka? Tekanan kelompok dapat secara signifikan mempengaruhi produktivitas individu, dan orang-orang berperilaku berbeda ketika mereka sedang diamati. Para sarjana umumnya setuju bahwa studi Hawthorne memiliki dampak dramatis pada keyakinan manajemen tentang peran orang-orang dalam organisasi dan menyebabkan penekanan baru pada faktor perilaku manusia dalam mengelola organisasi.

3. Tahun 1930 s.d Tahun 1950

Gerakan hubungan manusia penting bagi sejarah manajemen karena para pendukungnya tidak pernah goyah dari komitmen mereka untuk membuat praktik manajemen lebih manusiawi. Para pendukung gerakan ini secara seragam meyakini pentingnya kepuasan karyawan—pekerja yang puas diyakini sebagai pekerja yang produktif. Jadi mereka menawarkan saran seperti partisipasi karyawan, pujian, dan bersikap baik kepada

orang lain untuk meningkatkan kepuasan karyawan. Misalnya, Abraham Maslow, seorang psikolog humanistik, yang paling dikenal karena deskripsinya tentang hierarki lima kebutuhan (teori motivasi karyawan yang terkenal), mengatakan bahwa sekali suatu kebutuhan secara substansial terpuaskan, kebutuhan itu tidak lagi berfungsi untuk memotivasi perilaku. Douglas McGregor mengembangkan asumsi Teori X dan Teori Y, yang berkaitan dengan keyakinan manajer tentang motivasi karyawan untuk bekerja. Meskipun teori Maslow dan McGregor tidak pernah sepenuhnya didukung oleh penelitian, mereka penting karena mewakili pondasi dari mana teori motivasi kontemporer dikembangkan.

4. Tahun 1960 s.d Sekarang

Orang-orang organisasi terus menjadi fokus penting dari penelitian manajemen. Bidang studi yang meneliti tindakan (perilaku) orang-orang di tempat kerja disebut perilaku organisasi (*Organizational Behavior*). Peneliti *Organizational Behavior* (OB) melakukan penelitian empiris tentang perilaku manusia dalam organisasi. Banyak hal yang dilakukan manajer saat ini ketika mengelola orang, memotivasi, memimpin, membangun kepercayaan, bekerja dengan tim, mengelola konflik, dan sebagainya telah keluar dari penelitian OB.

2.7 Pendekatan Kuantitatif (Tahun 1940 s/d Tahun 1950)

Pendekatan kuantitatif, yang berfokus pada penerapan statistik, model optimasi, model informasi, simulasi komputer, dan teknik kuantitatif lainnya untuk aktivitas manajemen, menyediakan alat bagi manajer untuk mempermudah pekerjaan mereka.

1. Tahun 1940

Pendekatan kuantitatif terhadap manajemen yang merupakan penggunaan teknik kuantitatif untuk meningkatkan pengambilan keputusan berkembang dari solusi matematis dan statistik yang dikembangkan untuk masalah militer selama Perang Dunia II. Setelah perang usai, banyak dari teknik yang digunakan untuk masalah militer ini diterapkan pada bisnis.⁸ Misalnya, satu kelompok perwira militer, yang dijuluki “Whiz Kids”, bergabung dengan Ford Motor Company pada pertengahan 1940-an dan segera mulai menggunakan metode statistik untuk meningkatkan pengambilan keputusan di Ford.

2. Tahun 1950

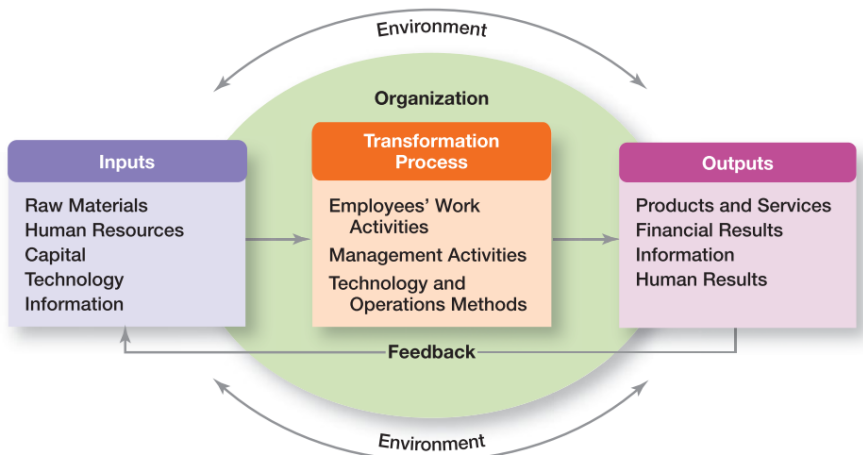
Setelah Perang Dunia II, organisasi-organisasi Jepang dengan antusias merangkul konsep-konsep yang dianut oleh sekelompok kecil pakar kualitas, yang paling terkenal adalah W. Edwards Deming dan Joseph M. Juran. Ketika pabrikan Jepang ini mulai mengalahkan pesaing A.S. dalam perbandingan kualitas, manajer Barat segera melihat lebih serius pada ide Deming dan Juran. Ide mereka menjadi dasar untuk manajemen kualitas total (*Total Quality Management*), yang merupakan filosofi manajemen yang dikhususkan untuk perbaikan terus-menerus dan menanggapi kebutuhan dan harapan pelanggan.

2.8 Pendekatan Kontemporer (Tahun 1960 – Sekarang)

Sebagian besar pendekatan awal untuk manajemen berfokus pada kekhawatiran manajer di dalam organisasi. Mulai tahun 1960-an, peneliti manajemen mulai melihat apa yang terjadi di lingkungan eksternal di luar organisasi.

1. Tahun 1960-an

Meskipun Chester Barnard, seorang eksekutif perusahaan telepon, menulis dalam bukunya tahun 1938 *The Functions of the Executive* bahwa sebuah organisasi berfungsi sebagai sistem kooperatif, baru pada tahun 1960-an peneliti manajemen mulai melihat lebih hati-hati pada teori sistem dan bagaimana hal itu terkait untuk organisasi. Ide sistem adalah konsep dasar dalam ilmu fisika. Terkait dengan organisasi, pendekatan sistem memandang sistem sebagai seperangkat bagian yang saling terkait dan saling bergantung yang diatur sedemikian rupa sehingga menghasilkan suatu kesatuan yang utuh. Organisasi berfungsi sebagai sistem terbuka, yang berarti mereka dipengaruhi dan berinteraksi dengan lingkungannya. Pameran HM-2 menggambarkan sebuah organisasi sebagai sistem terbuka. Seorang manajer harus secara efisien dan efektif mengelola semua bagian dari sistem untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.



Gambar 2.3 Organisasi Sebagai Sistem Terbuka

2. Tahun 1970

Para ahli teori manajemen awal mengusulkan prinsip-prinsip manajemen yang umumnya mereka anggap dapat diterapkan secara universal. Penelitian selanjutnya menemukan pengecualian untuk banyak prinsip ini. Pendekatan kontingensi (atau pendekatan situasional) mengatakan bahwa organisasi, karyawan, dan situasi berbeda dan memerlukan cara pengelolaan yang berbeda. Cara yang baik untuk menggambarkan kontingensi adalah "jika . . . kemudian." Jika ini adalah cara situasi saya, maka ini adalah cara terbaik bagi saya untuk mengelola dalam situasi ini. Salah satu studi kontingensi paling awal dilakukan oleh Fred Fiedler dan melihat gaya kepemimpinan apa yang paling efektif dalam situasi apa. Variabel kontingensi populer telah ditemukan termasuk ukuran organisasi, rutinitas teknologi tugas, ketidakpastian lingkungan, dan perbedaan individu.

3. Tahun 1980 s.d Sekarang

Meskipun awal era informasi dikatakan telah dimulai dengan telegraf Samuel Morse pada tahun 1837, perubahan paling dramatis dalam teknologi informasi telah terjadi di akhir abad kedua puluh dan secara langsung mempengaruhi pekerjaan manajer. Manajer sekarang dapat mengelola karyawan yang bekerja dari rumah atau bekerja di belahan dunia lain. Sumber daya komputasi organisasi dulunya adalah komputer mainframe yang dikunci di ruangan yang dikontrol suhunya dan hanya diakses oleh para ahli. Sekarang, hampir semua orang dalam suatu organisasi terhubung berkabel atau nirkabel dengan perangkat yang tidak lebih besar dari telapak tangan. Sama seperti dampak Revolusi Industri pada tahun 1700-an terhadap munculnya manajemen, era informasi telah membawa perubahan dramatis yang terus mempengaruhi cara organisasi

dikelola. Dampak teknologi informasi pada cara manajer melakukan pekerjaan mereka begitu mendalam sehingga kami telah menyertakan dalam beberapa bab fitur kotak tentang "Teknologi dan Pekerjaan Manajer", (Robbins, Decenzo and Coulter, 2013).

Empat perkembangan di abad kedua puluh dan awal abad kedua puluh satu memiliki efek besar pada teori dan praktik manajemen: pembentukan Praktik Akuntansi yang Berlaku Umum (GAAP), pengenalan komputasi (dan biaya komunikasi yang lebih rendah), pertumbuhan ekonomi global dan global rantai pasokan, dan penambahan dimensi fisik keberlanjutan sebagai tanggung jawab manajemen utama, (Cohen and Eimicke 2020).

2.9 Manajemen Inovatif

Tema utama dari teks ini adalah inovasi, dan terkait dengan itu, pembangunan berkelanjutan. Untuk mendapatkan atau mempertahankan keunggulan kompetitif, para manajer saat ini telah memperbarui penekanan mereka pada inovasi, beralih dari fokus tanpa henti pada pengendalian biaya menuju investasi di masa depan. Dalam survei terhadap hampir 1000 eksekutif di Amerika Utara, Eropa, Amerika Selatan dan Asia, 86 persen setuju bahwa 'inovasi lebih penting daripada pengurangan biaya untuk kesuksesan jangka panjang'. Mengapa manajemen inovatif penting? Inovasi dalam produk, layanan, sistem manajemen, proses produksi, nilai-nilai perusahaan, dan aspek lain dari organisasi adalah apa yang membuat perusahaan terus tumbuh, berubah, dan berkembang. Tanpa inovasi, tidak ada perusahaan yang dapat bertahan dalam jangka panjang. Industri, teknologi, ekonomi, pemerintah, dan masyarakat berada dalam kondisi perubahan yang konstan, dan manajer bertanggung jawab untuk membantu

organisasi mereka menavigasi melalui lingkungan yang tidak terduga dengan fleksibilitas dan inovasi. Meningkatnya pengaruh dan keahlian perusahaan di negara berkembang, khususnya Cina dan India, membuat banyak manajer Barat khawatir. Dalam lingkungan global yang sangat kompetitif, perusahaan harus berinovasi lebih banyak – dan lebih cepat – dari sebelumnya, (Samson, Donnet and Daft, 2015).

Manajer memiliki tantangan dan peluang, apa pun ukuran dan industri atau sektor tempat mereka bekerja. Kita dapat mempertimbangkan tantangan baru di tempat kerja di tiga tingkat: pemerintah, bisnis, dan individu, (Samson, Donnet and Daft, 2015):

1. Tantangan Bagi Pemerintah

Pertimbangkan tantangan dalam menyediakan layanan yang kompetitif dan kerangka kebijakan yang baik tentang isu-isu sulit seperti perawatan kesehatan, pendidikan, transportasi, manajemen ekonomi, layanan lokal, pertahanan dan perlindungan dan manajemen lingkungan, di antara sejumlah lainnya.

2. Tantangan Untuk Bisnis

Tantangan pengendalian pencemaran dan pembangunan berkelanjutan bukan hanya bagi pemerintah, tetapi jelas juga bagi dunia usaha dan individu sebagai konsumen. Misalnya, industri pariwisata suatu wilayah atau negara dapat dipengaruhi secara signifikan oleh polusi udara, air yang tidak dapat diminum, dan masalah lingkungan lainnya.

3. Tantangan Bagi Karyawan Perorangan

Bagi individu yang ingin menukar pekerjaan dengan uang di pasar tenaga kerja, mendapatkan dan mempertahankan pekerjaan berarti menunjukkan keterampilan, sikap, dan kinerja yang memungkinkan pemberi kerja membenarkan biaya pekerjaan.

Dalam beberapa tahun terakhir, perubahan lingkungan yang cepat telah menyebabkan transformasi mendasar dalam apa yang dibutuhkan oleh manajer yang efektif. Kemajuan teknologi dan munculnya pekerjaan virtual, kekuatan pasar global, dan pergeseran harapan karyawan dan pelanggan telah menyebabkan penurunan hierarki organisasi dan pekerja yang lebih berdaya, yang membutuhkan pendekatan baru untuk manajemen yang mungkin sangat berbeda dari mengelola di masa lalu. Gambar di bawah ini menunjukkan pergeseran dari pendekatan manajemen tradisional ke kompetensi manajemen baru yang efektif dalam lingkungan saat ini. Alih-alih menjadi pengontrol, manajer yang efektif saat ini adalah enabler yang membantu orang melakukan dan menjadi yang terbaik. Manajer membantu orang mendapatkan apa yang mereka butuhkan, menghilangkan hambatan, memberikan kesempatan belajar dan menawarkan umpan balik, pembinaan dan bimbingan karir (Samson, Donnet, and Daft 2015).



Gambar 2.4 Pergeseran dari pendekatan manajemen tradisional ke kompetensi manajemen baru
Sumber: (Samson, Donnet, and Daft 2015)

DAFTAR PUSTAKA

- Bruce, Kyle, and Macquarie. (2020). Edward Elgar Publishing. *Handbook of Research on Management and Organizational History*.
- Cohen, S. and Eimicke, W. (2020). *Management Fundamentals*. Columbia University Press.
- Morikawa, H. (2001). Oxford University Press. *A History of Top Management in Japan*.
- Marshev, I. V. (2021). Springer. *History of Management Thought (P)*. <http://www.springer.com/series/1505>.
- Griffin, Ricky W.. (2016). Cengage Learning. *Fundamentals of Management (P)*.
- Samson, D., Donnet, T. and Daft, R. L. (2015). Cengage Learning Australia Pty Limited. *Fundamentals of Management*.
- Robbins, S. P. Decenzo, D. A. and Coulter, M. (2013). Prentice Hall. *Fundamentals of Management: Essentials Concepts and Applications*.

BAB III

LINGKUNGAN ORGANISASI

Oleh Syaiful Anwar, S. Pd., M.Pd.

3.1 Pendahuluan

Dalam era globalisasi, dunia sering digambarkan sebagai suatu desa, dimana informasi dari satu sudut desa akan dengan cepat diketahui oleh orang lain dalam desa tersebut. Globalisasi juga diwarnai dengan semakin berkurangnya batasan-batasan antarnegara. Semakin kecilnya batasan-batasan antar negara tersebut membuat aliran modal, produk, dan informasi antar negara menjadi semakin mudah. Etika bisnis dan tanggung jawab sosial merupakan isu yang juga sangat berpengaruh terhadap lingkungan organisasi. Organisasi merupakan bagian dari lingkungannya. Karena itu, di samping mencapai tujuan organisasi sendiri, organisasi juga harus memberikan kontribusi kepada lingkungannya. Sebagai contoh, suatu perusahaan diharapkan tidak hanya mencari keuntungan, tetapi juga memberikan kontribusi kepada masyarakat. Karena itu, perusahaan juga dituntut untuk mempunyai tanggung jawab sosial. Organisasi juga dituntut untuk berperilaku etis dengan memperhatikan norma dan peraturan yang ada dalam masyarakat.

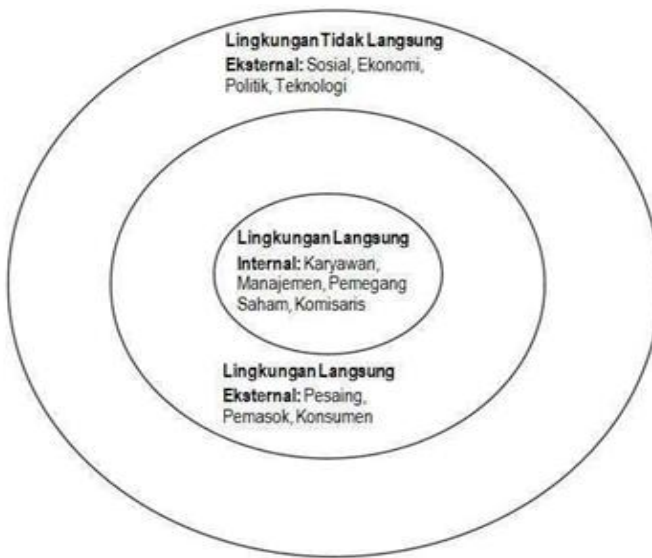
Organisasi yang terbiasa bekerja di tengah-tengah lingkungannya akan selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Jika organisasi ingin bertahan hidup, mau tidak mau organisasi tersebut harus bisa menyesuaikan diri terhadap lingkungannya dengan baik. Jika organisasi gagal menyesuaikan diri dengan lingkungannya maka dapat berpengaruh terhadap bobroknya nilai etika sosial dalam organisasi. Oleh karena itu perlunya membahas lingkungan organisasi yang ada pada organisasi.

3.2 Pengertian Lingkungan Organisasi

Lingkungan organisasi dapat dibedakan menjadi dua macam yaitu eksternal dan internal. Lingkungan eksternal merupakan elemen-elemen di luar organisasi yang relevan terhadap kegiatan organisasi. Organisasi memperoleh *input* dari lingkungannya (bahan baku dan karyawan), memproses *input* tersebut, dan memberikan *output* ke lingkungan (produk dan informasi). Lingkungan internal berada dalam organisasi, bukan merupakan bagian dari lingkungan eksternal. Contoh lingkungan internal adalah karyawan, dewan komisaris, dan pemegang saham.

Lingkungan juga bisa dibedakan menjadi lingkungan yang mempunyai pengaruh langsung (*direct*) terhadap organisasi dan yang tidak langsung (*indirect*). Lingkungan yang berpengaruh langsung sering disebut juga sebagai lingkungan kerja (*task environment*) yakni lingkungan yang mempunyai pengaruh langsung terhadap organisasi. Beberapa contoh komponen lingkungan tugas adalah pesaing, pembeli, pemasok, dan lembaga keuangan, seperti bank, pemerintah, serikat kerja,

dan media. Sedangkan lingkungan yang paling luar adalah lingkungan umum (*general environment*) contohnya adalah kondisi demografis tempat organisasi tersebut berada. Lingkungan yang tidak berpengaruh langsung dapat berubah menjadi berpengaruh langsung. Karena itu, organisasi perlu mengamati lingkungan tidak langsung.



Gambar 3.1 Lingkungan Langsung dan Tidak Langsung
Sumber: (Hanafi, 2016)

3.3 Lingkungan Organisasi Langsung

Lingkungan dapat dikatakan juga sebagai *stakeholder* (pihak yang menentukan nasib organisasi). Ada dua jenis lingkungan langsung, yaitu eksternal dan internal.

1. Lingkungan Langsung Internal

a. Karyawan/ Pekerja

Dalam perusahaan maupun organisasi, manajer, serta karyawan/pekerja, mempunyai tujuan yang sama, dengan begitu organisasi akan berjalan dengan semakin efektif. Proses rekrutmen yang ketat, disertai pendidikan dan pelatihan atau pengembangan karyawan merupakan salah satu faktor penting dalam pendukung keberhasilan organisasi. Oleh karena itu organisasi akan lebih selektif dalam menerima seseorang untuk menjadi pekerja/karyawannya. Demi mendukung tujuan organisasi.

b. Dewan Direksi/ Dewan Komisaris

Adalah pihak yang bertanggungjawab menentukan tujuan organisasi, menentukan strategi mencapai tujuan, dan lain-lain. Dewan komisaris biasa dijumpai pada perusahaan dengan bentuk perseroan terbatas (PT). Dewan komisaris/direksi ditunjuk untuk mewakili kepentingan pemegang saham. Keberadaan mereka semakin diperlukan apabila pemegang saham tersebar. Perusahaan PT yang besar dan menjual sahamnya di bursa efek akan memiliki ribuan pemegang saham. Pemegang saham tersebut akan mempunyai posisi yang lemah relatif terhadap manajemen karena mereka tidak mungkin bertemu dan bersatu mengawasi manajemen.

c. Pemegang saham

Adalah orang yang memiliki saham di perusahaan dan oleh karena itu berhak mempengaruhi sebuah keputusan lewat rapat umum pemegang saham.

d. Budaya

Dapat diartikan sebagai sekumpulan nilai, keyakinan, pemahaman, dan norma pokok yang dibagi bersamaan oleh anggota suatu organisasi.

2. Lingkungan Langsung Eksternal

Elemen aksi langsung disebut *stakeholder* atau pihak-pihak berkepentingan seperti konsumen, pemasok, pemerintah, serikat pekerja, pesaing, dengan penjelasan masing-masing adalah sebagai berikut :

a. Konsumen

Adalah elemen lingkungan eksternal (elemen aksi langsung) yang memiliki kedudukan sangat penting dalam organisasi. Hal ini karena konsumen adalah pengguna utama dari produk atau jasa yang dihasilkan suatu organisasi.

b. Pemasok

Adalah pihak yang menyediakan bahan baku atau input/masukan bagi suatu organisasi yang akan menghasilkan jasa atau produk sebagai suatu *output* atau keluaran.

c. Pesaing

Pesaing atau kompetitor adalah organisasi lain yang juga menawarkan produk atau jasa yang sama atau berlainan kepada para pelanggan. Produk atau jasa tersebut dapat saja berlainan dengan produk organisasi kita. Namun apabila memiliki pengaruh menarik minat membeli daripada para pelanggan kita, maka organisasi tersebut dapat digolongkan sebagai pesaing.

d. Pemerintah

Berperan sebagai pengawas, regulator, dan pendorong dunia usaha. Dalam doktrin *laissez-faire*, peran campur tangan pemerintah diminta dibatasi yaitu hanya dalam hal *regulator* atau perumus perundang-undangan, agar iklim pasar bebas dapat terbentuk secara alami.

e. Lembaga keuangan

Lembaga keuangan memberikan *input* modal keuangan yang diperlukan, baik untuk mendirikan bisnis maupun modal kerja yang diperlukan untuk menjalankan bisnis.

f. Serikat pekerja

Adalah elemen yang berfungsi menampung aspirasi para karyawan. Adanya serikat pekerja membuat posisi tawar karyawan terhadap perusahaan semakin kuat.

3.4 Lingkungan Organisasi Tidak Langsung

Lingkungan umum tidak berpengaruh secara langsung, setidaknya pada saat sekarang. Lingkungan umum memengaruhi organisasi melalui dua cara yaitu dengan mendorong pembentukan *stakeholder* dan menciptakan lingkungan tempat organisasi serta harus mengantisipasi perubahan lingkungan tersebut. Berikut ini beberapa elemen lingkungan umum.

1. Sosial Demografi, gaya hidup dan nilai sosial

Adalah hal-hal yang meliputi beberapa variabel seperti usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pendapatan, agama, dan lain-lain. Perubahan demografi akan menyebabkan kesempatan sekaligus ancaman bagi organisasi, tergantung bagaimana organisasi mengantisipasi perubahan tersebut. Sedangkan gaya

hidup merupakan manifestasi keluar yang tampak dari sikap dan nilai seseorang. Gaya hidup suatu masyarakat akan berubah-ubah.

2. Ekonomi

Kondisi ekonomi secara nasional dapat berpengaruh ke organisasi. Inflasi, kebijakan moneter, kebijakan fiskal, pengangguran, upah, dapat mempengaruhi kinerja organisasi.

3. Politik

Lingkungan politik juga berpengaruh ke dalam dunia usaha. Pembahasan pencemaran lingkungan, undang-undang anti monopoli, pengaturan tentang merger, dan lain-lain dibahas lewat parlemen melalui proses politik. Di dalamnya sedikit banyak terdapat kepentingan antara suatu kelompok terhadap kelompok lainnya.

4. Teknologi

Teknologi adalah pendorong utama perubahan. Kemajuan teknologi akan menghemat dari sisi waktu, biaya dan tenaga.

3.5 Model Hubungan Organisasi Lingkungan

Organisasi memiliki hubungan dengan lingkungan dan strategi menghadapi lingkungan.

1. Pengaruh lingkungan terhadap organisasi

Ada beberapa model hubungan organisasi dengan lingkungan, yaitu

a. Tingkat perubahan

Melihat sejauh mana stabilitas suatu lingkungan, lingkungan yang cepat berubah berarti mempunyai tingkat perubahan yang tinggi

- b. Tingkat homogenitas melihat sejauhmana kompleksitas lingkungan. Lingkungan yang kompleks mempunyai elemen yang banyak atau dikatakan mempunyai tingkat homogenitas yang rendah. Setiap organisasi menghadapi lingkungan yang berbeda-beda, dan memiliki ketidakpastian lingkungan yang berbeda-beda.

Tingkat Homogenitas/ Tingkat Perubahan	Stabil	Dinamis
Sederhana	Ketidakpastian Rendah	Ketidakpastian Moderat (tingkat perubahan)
Kompleks	Ketidakpastian Moderat (Tingkat homogenitas)	Ketidakpastian Tinggi

2. Ketidakpastian lingkungan

Ketidakpastian lingkungan akan membuat manajer perlu mempelajari perubahan lingkungan dan langkah penyesuaian atas perubahan. Elemen dari ketidakpastian lingkungan adalah ketidakpastian dan kompleksitas. Ketidakpastian adalah kondisi di mana pimpinan perusahaan tidak memiliki informasi yang cukup mengenai kondisi lingkungannya. Sedangkan kompleksitas adalah keragaman atau banyaknya elemen eksternal yang mempengaruhi organisasi

3. Lima Kekuatan Kompetisi

Cara lain melihat lingkungan adalah menggunakan kerangka lima kekuatan kompetisi yang dikembangkan oleh Michael Porter. Menurut Porter, perusahaan dalam mencari keuntungan tersebut dengan lima kekuatan yang sama-sama ingin mencari keuntungan juga, kelima kekuatan tersebut diantaranya:

- a. Ancaman pendatang baru atau halangan untuk masuk.
Contohnya: suatu restoran penjual makanan, akan menghadapi ancaman restoran atau warung makan baru
- b. Produk substitusi
Ancaman produk substitusi restoran cukup besar, karna cukup banyak rumah makan yang bersaing merebutkan tempat di perut manusia di Indonesia, hal ini berhubungan dengan sebagian besar masyarakat Indonesia lebih suka memasak makan sendiri
- c. Pemasok
Contoh Jika pemasok daging ayam, cenderung terkonsentrasi sehingga membentuk monopoli atau oligopoly, kekuatan pemasok menjadi semakin besar dan menjadi ancaman bagi restoran
- d. Pembeli
Pembeli tampaknya mempunyai kekuatan yang cukup besar karna pembeli mempunyai banyak pilihan, restoran atau warung makan dapat dijumpai dimana mana dengan mudah. Loyalitas pembeli cukup rendah karna pembeli suka makan yang bervariasi mulai dari nasi padang sampai hamburger Mc

e. Pesaing

Intensitas pesaing restoran cukup besar karna warung makan banyak dijumpai dimana mana dengan mudah. contohnya persaingan harga, banyak restoran yang menawarkan harga miring sehingga keuntungan sedikit, asal dapat ikut makan, tampaknya restoran cukup puas.

Secara umum kekuatan kelima kompetisi tersebut industry restoran tidak cukup menarik, setelah mengevaluasi daya tarik industri langkah selanjutnya adalah menentukan strategi yang tepat untuk industri tersebut

4. Strategi mengendalikan lingkungan

Untuk itu perlu ada strategi mengendalikan lingkungan. Langkah-langkah tersebut adalah sebagai berikut:

a. Menciptakan hubungan baik dengan elemen-elemen utama yang berpengaruh, meliputi:

- 1) Integrasi dengan perusahaan lain
- 2) Kontrak jangka panjang
- 3) Iklan dan Humas
- 4) Pengangkatan eksekutif

b. Mengendalikan lingkungan agar tidak berbahaya:

- 1) Merubah bidang usaha
- 2) Bergabung dengan asosiasi sejenis
- 3) Aktivitas politik
- 4) mempengaruhi perundang-undangan.

3.6 Etika Dalam Organisasi

Etika dapat didefinisikan sebagai kepercayaan seseorang mengenai perilaku yang baik atau jelek. Bisa juga sebagai studi mengenai hak dan kewajiban seseorang, mengenai aturan moral yang digunakan orang dalam pengambilan keputusan, dan karakteristik hubungan antar manusia. Moral dalam hal ini mempunyai pengertian baik atau buruk. Perbuatan dikatakan etis apabila sesuai dengan norma yang diterima masyarakat dan tidak etis apabila tidak sesuai dengan norma sosial yang berlaku di masyarakat.

Dalam organisasi etika memiliki tingkatan pertanyaan, yakni individu, kebijaksanaan internal, *stakeholders*, dan masyarakat. *Stakeholders* berarti pihak-pihak yang menentukan nasib organisasi. Contoh *stakeholders* adalah pemasok, pesaing, dan tenaga kerja. Keempatnya saling terkait sehingga masing-masing tidak bisa dipisahkan sepenuhnya.



Gambar 3.2 Tingkatan pertanyaan dalam etika
Sumber: (Hanafi, 2016)

Etika dalam organisasi muncul dari hubungan organisasi dengan pihak eksternal dan internal. Tiga macam wilayah etika dalam organisasi dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 3.1 Tiga Macam Wilayah Etika dalam Organisasi

Wilayah Perhatian	Contoh Isu yang Relevan
Hubungan organisasi dengan karyawan	• Penarikan tenaga kerja, penggajian dan pemberhentian kerja • Kondisi kerja • Kebebasan pribadi
Hubungan karyawan dengan organisasi	• Konflik kepentingan • Kerahasiaan organisasi • Kejujuran
Hubungan organisasi dengan pihak luar	• Pelanggan/konsumen • Pesaing • Pemegang saham • Pemasok • Pemerintah • Masyarakat sekitarnya

Sumber: (Hanafi, 2016)

Hubungan karyawan dengan organisasi mencakup beberapa isu, seperti konflik kepentingan, kejujuran, dan menjaga kerahasiaan organisasi. Karyawan diharapkan berperilaku jujur dan loyal terhadap organisasi. Selain itu, organisasi juga dituntut untuk berperilaku etis terhadap lingkungan eksternal. Lingkungan eksternal organisasi bisa

terdiri atas *stakeholders*, lingkungan, ataupun kemakmuran masyarakat pada umumnya.

Berikut ini contoh tindakan yang etis.

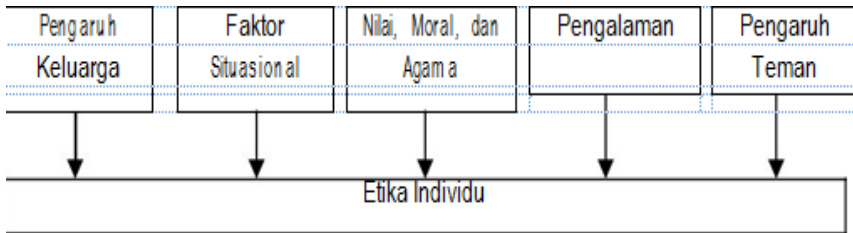
1. Perusahaan membayar gaji karyawan sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati.
2. Perusahaan membantu pembangunan masyarakat sekitar.
3. Perusahaan tidak mau menyuap pejabat pemerintah.
4. Perusahaan tidak mempekerjakan karyawan di bawah umur.
5. Manajer investasi tidak melakukan perdagangan saham dengan menggunakan informasi pribadi (informasi yang belum menyebar ke publik).

Tindakan etis sangat mudah dikontraskan dengan tindakan tidak etis. Berikut ini beberapa contoh tindakan yang tidak etis.

1. Perusahaan tambang tidak mau memperbaiki kerusakan lingkungan akibat usaha penambangannya.
2. Manajer menyuap pejabat pemerintah untuk memenangkan kontrak.
3. Perusahaan memalsukan tanggal kedaluwarsa sehingga produk lama bisa dijual lagi.
4. Manajer investasi melakukan perdagangan dengan menggunakan informasi pribadi untuk memperoleh keuntungan yang besar.

3.7 Pembentukan Nilai Etika

Etika individu dipengaruhi atau dibentuk oleh beberapa hal: keluarga, faktor situasi, nilai, moral, agama, pengalaman, dan pengaruh teman. Gambar berikut ini menunjukkan pengaruh-pengaruh tersebut.



Gambar 3.3 Faktor yang mempengaruhi etika

Sumber: (Hanafi, 2016)

1. Pengaruh Keluarga
Keluarga merupakan tempat tumbuhnya seorang individu. Keluarga mempunyai pengaruh penting dalam pembentukan etika seorang individu.
2. Pengaruh Faktor Situasional
Situasi akan menentukan etika individu.
3. Nilai, Moral, dan Agama
Seseorang yang memprioritaskan sukses pribadi dan pencapaian tujuan keuangan tentunya mempunyai perilaku yang lain dibandingkan mereka yang memprioritaskan untuk menolong orang lain.
4. Pengalaman Hidup
Selama hidupnya, manusia mengalami banyak pengalaman, diantaranya yang buruk maupun yang baik. Pengalaman tersebut merupakan proses yang normal dalam kehidupan

seseorang. Pengalaman tersebut akan membentuk etika seseorang.

5. Pengaruh Teman

Teman sebaya terutama akan berpengaruh terhadap pembentukan etika seseorang. Jika lingkungan mempunyai standar etika yang tinggi, seorang individu akan cenderung mempunyai etika yang tinggi juga.

3.8 Argumen Pro dan Kontra Terhadap Tanggung Jawab Sosial

Tanggung jawab sosial merupakan pelaksanaan tuntutan etika oleh organisasi dalam kaitannya dengan tuntutan lingkungan atau pihak-pihak yang berkaitan dengan organisasi. Meskipun tampaknya argumen tanggung jawab sosial perusahaan cukup kuat, masih ada kontroversi pro dan kontra terhadap tanggung jawab sosial perusahaan. Tabel berikut ini menyajikan ringkasan argumen pro dan kontra tanggung jawab sosial perusahaan.

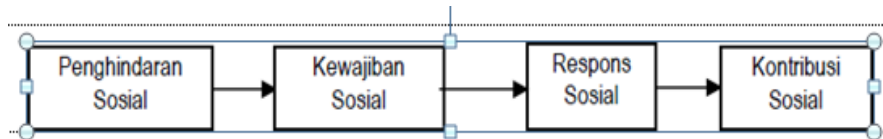
Argumen Pro Tanggung Jawab Sosial	
1.	Bisnis merupakan anggota masyarakat. Karena itu, berkepentingan terhadap kemajuan dan kebaikan masyarakat tempat bisnis itu berada.
2.	Tindakan sosial dapat meningkatkan keuntungan.
3.	Merupakan hal yang etis.
4.	Meningkatkan kesan baik (<i>image</i>) bisnis di mata publik.
5.	Bisnis ada karena memberi sumbangan kepada masyarakat. Masyarakat dapat menarik kembali penugasan tersebut jika bisnis tidak dapat memberi sumbangan yang terbaik.
6.	Perlu dilakukan untuk menghindari peraturan pemerintah.
7.	Norma sosial mengharuskan bisnis melakukan tanggung jawab sosial.
8.	Hukum tidak dapat dibuat untuk setiap situasi. Karena itu, bisnis harus memelihara ketenteraman hukum dengan mengisi gap tersebut.
9.	Konsisten dengan kepentingan pemegang saham. Tanggung jawab sosial akan meningkatkan harga saham karena bisnis menjadi semakin kecil risikonya, yaitu kecil kemungkinannya untuk diserang oleh masyarakat publik.
10.	Masyarakat harus memberi kesempatan kepada bisnis untuk memecahkan masalah yang tidak dapat diselesaikan oleh pemerintah.
11.	Bisnis mempunyai sumber daya manusia dan keuangan untuk menyelesaikan masalah sosial.
12.	Mencegah masalah lebih baik dibanding mengobatinya. Biarkan bisnis menyelesaikan masalahnya sebelum masalah tersebut membesar.
13.	Bisnis menciptakan masalah. Karena itu, mereka harus memecahkannya.
14.	Bisnis merupakan <i>partner</i> di masyarakat bersama dengan pemerintah dan masyarakat.
Argumen Kontra Tanggung Jawab Sosial	
1.	Tindakan sosial tidak dapat diukur.
2.	Tujuan suatu bisnis adalah memaksimumkan keuntungan.
3.	Keterlibatan dalam pekerjaan sosial membuat bisnis mempunyai kekuasaan yang semakin besar.
4.	Bisnis tidak mempunyai keahlian dalam menjalankan program-program sosial.
5.	Ada potensi konflik kepentingan.
6.	Biaya tanggung jawab sosial terlalu tinggi sehingga akan mendorong harga menjadi terlalu tinggi.
7.	Akan menekan neraca pembayaran karena produk menjadi tidak kompetitif di pasaran internasional.

Argumen pro pada dasarnya menganggap bahwa perusahaan merupakan bagian dari masyarakat. Kemudian, perusahaan atau bisnis mempunyai kekuasaan yang cukup besar. Mereka dapat menentukan jumlah tenaga kerja yang ditarik dan dapat meningkatkan pendapatan masyarakat.

Argumen kontra berpendapat bahwa jika perusahaan diharuskan menjalankan tanggung jawab sosial, akan ada konflik antara tujuan ekonomi dan tujuan sosial. Perusahaan tidak akan bertahan karena dipaksa untuk mengerjakan tugas yang kontradiktif tersebut.

3.9 Pendekatan Terhadap Tanggung Jawab Sosial

Organisasi mempunyai pola yang berbeda dalam menjalankan tanggung jawab sosial. Organisasi sering kali melakukan pendekatan tersebut secara *overlap*, kadang kala menjalankan pendekatan kontribusi, dan kadang kala menggunakan pendekatan kewajiban sosial. Gambar berikut ini menyajikan pendekatan-pendekatan tersebut.



Gambar 3.4 Pendekatan terhadap tanggung jawab sosial

Sumber: (Hanafi, 2016)

1. Penghindaran sosial

Beberapa organisasi berusaha meminimalkan keterlibatan mereka dalam masalah-masalah sosial. Jika berhadapan dengan masalah sosial, organisasi ini akan mencoba membantah atau menutupi permasalahan yang ada

2. Kewajiban sosial

Merupakan satu langkah lebih maju, yaitu organisasi berusaha memenuhi kewajiban sosialnya, terutama yang secara legal diharuskan, misalnya memenuhi peraturan pemerintah. Pendekatan semacam ini konsisten dengan argumen kontra tanggung jawab sosial.

3. Respons sosial

Perusahaan tersebut bersedia berpartisipasi dalam program sosial, tetapi mereka harus diyakinkan bahwa program tersebut bermanfaat untuk organisasi tersebut.

4. Kontribusi sosial

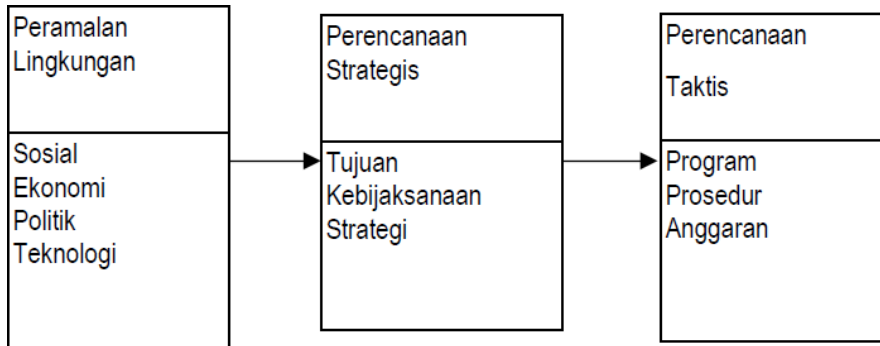
Organisasi secara aktif berpartisipasi dalam program-program sosial. Pendekatan ini merupakan pendekatan yang paling konsisten dengan argumen pro tanggung jawab sosial. Organisasi memandang dirinya sebagai bagian dari masyarakat dan secara aktif mencari jalan untuk memberikan sumbangan pada masyarakat.

3.10 Manajemen Tanggung Jawab Sosial

Bagian ini membicarakan bagaimana organisasi dapat merencanakan tanggungjawab sosialnya mencakup:

1. Perencanaan
2. Pelaksanaan
3. Pengendalian kegiatan atau program sosial.
4. Analisa kegiatan

Bagan berikut ini menggambarkan perencanaan dan pelaksanaan tanggungjawab sosial yang dimulai dari penentuan tujuan sampai rencana pelaksanaan.



Gambar 3.5 perencanaan dan pelaksanaan tanggung jawab sosial

Sumber: (Hanafi, 2016)

Ada empat wilayah pengukuran tujuan sosial yang setiap wilayah diperlukan pengukuran yang lebih spesifik.

1. Wilayah ekonomi

Pengukuran dilakukan, apakah organisasi melaksanakan tugas ekonomi yang dasar. Misalnya, memproduksi barang, memberi gaji yang wajar, dan menciptakan kondisi kerja yang baik.

2. Wilayah kualitas hidup

Pengukuran dilakukan untuk melihat apakah organisasi meningkatkan kualitas hidup secara umum. Misalnya, apakah organisasi berhasil menciptakan barang yang berkualitas, menjaga kelestarian lingkungan, dan sebagainya.

3. Wilayah investasi sosial

Pengukuran dilakukan untuk melihat sejauh mana investasi sumber daya (uang dan manusia) dilakukan

organisasi untuk membantu persoalan yang dihadapi komunitas, seperti pendidikan, pengajian, dan sebagainya.

4. Wilayah pemecahan masalah

Pengukuran dalam wilayah ini ingin melihat sejauh mana organisasi berhasil memecahkan masalah sosial, bukannya mengatasi gejala-gejala yang muncul. Pengukuran tujuan sosial yang lebih luas adalah audit sosial (*social audit*). Audit sosial merupakan analisis formal dan menyeluruh terhadap prestasi sosial organisasi.

3.11 Pengertian Globalisasi

Pengertian yang lebih formal menunjukkan bahwa globalisasi mempunyai setidaknya-tidaknya tiga dimensi: jarak, lokasi, dan sikap.

1. Jarak

Jarak bisa diukur dengan waktu tempuh suatu tempat, semakin cepat waktu tempuh antara Negara akan semakin berpengaruh di bidang bisnis, terutama perusahaan multinasional. Sebagai contoh perusahaan mobil Toyota bisa menggunakan bahan baku dari Indonesia, tenaga kerja di china, dan hasil bisa di jual di Amerika jadi jarak sudah tidak berpengaruh dengan adanya transportasi yang mempermudah hubungan antara perusahaan.

2. Lokasi

Semakin pendek jarak tempuh dan semakin mudahnya transportasi dan semakin baiknya teknologi menjadi cakupan operasi perusahaan bersifat global.

3. Sikap

Globalisasi harus diikuti dengan sikap yang sesuai dengan tuntutan globalisasi, contohnya seorang manajer harus siap untuk terus mempelajari hal-hal baru agar bisa bersaing dengan perusahaan lainnya, bisa dinyatakan sikap dapat memberikan keuntungan dan ancaman bagi perusahaan, contoh sikap kita memutuskan kualitas produk yang baik dan sebagainya.

3.12 Struktur Ekonomi Dunia

Struktur ekonomi di dunia bisa dilihat dari perbandingan suatu Negara, yang ekonominya terbesar didunia bisa dijadikan target pasar yang menarik untuk produk-produk kita, hal ini bisa dibandingkan dari *Gross Domestic Product* dari masing – masing Negara.

Dari Sumber IMF menyatakan total GDP di Dunia 69 triliun dollar Amerika serikat, menunjukkan Indonesia berada di peringkat ke-16 *Gross domestic Product*, namun indikator kesejahteraan suatu Negara bisa dihitung dari GDP per kapita, yaitu total GDP dibagi dengan jumlah penduduk. Kondisi Ekonomi dunia sangat di pengaruhi GDP perkapita jadi kapita terendah di dunia saat ini didomisili oleh Negara-Negara di Afrika merupakan benua dengan Negara-Negara termiskin di dunia.

Diperkirakan pada tahun 2020 akan ada pergeseran dalam kekuatan ekonomi dunia dibanding tahun 2010, Ekonomi Negara berkembang akan meningkat peranannya, China di perkirakan akan mengalahkan Amerika serikat

menjadi Negara yang ekonominya terbesar di dunia. Ada 5 negara berkembang saat ini yang menjadi kekuatan dunia: China, India, Rusia, Brasil dan Meksiko.

Beberapa Implikasi dari kondisi ekonomi pada tahun 2020 bisa diperkirakan sebagai berikut:

1. Pasar Negara berkembang mempunyai potensi besar. Jumlah penduduk Negara berkembang jauh melebihi penduduk yang lebih maju. Sebagai contoh, kombinasi penduduk Negara Brasil, Rusia, Cina dan India bisa mencapai sekitar 2,8 miliar orang, sedangkan gabungan penduduk Negara maju hanya berjumlah 700 juta orang. Dengan demikian Negara berkembang memiliki potensi pasar yang sangat besar.
2. Penduduk yang besar tersebut akan di barengi dengan pertumbuhan kelas menengah ke atas yang berkembang sebagai contoh jumlah keluarga dengan penghasilan diatas 10.000 dolar AS di Cina diperkirakan akan meningkat 4 kali lipat dari sekitar 57 juta keluarga pada tahun 2010 menjadi sekitar 220 juta keluarga pada tahun 2020. Kelas tersebut membutuhkan barang-barang mewah dan barang yang biasa memenuhi kebutuhan dasar saja.
3. Jumlah penduduk di Negara berkembang cenderung lebih muda dibanding di Negara maju. Proporsi penduduk dengan usia di bawah 25 tahun di Negara berkembang mencapai sekitar 40% dibandingkan dengan sekitar 27% untuk Negara Uni Eropa. Penduduk muda menyediakan pasar untuk barang-barang seperti kebutuhan rumah tangga, mobil dan sebagainya. Secara *absolute*, Cina dan

india masih mempunyai penduduk dengan usia diatas 65 tahun paling besar di dunia pada tahun 2020.

3.13 Perusahaan Multinasional (MNC)

Perusahaan multinasional secara fisik bisa didefinisikan sebagai perusahaan yang beroperasi di dua negara atau lebih. Misal perusahaan sparepart sepeda oleh PT SHIMANO di Batam (INDONESIA) dan PT SHIMANO di JEPANG.

MNC merupakan contoh institusi yang berkembang mengikuti dan memanfaatkan globalisasi. Pertumbuhan perusahaan multinasional sebagian disebabkan oleh perkembangan teknologi yang pesat di samping oleh berubahnya situasi sosial dan politik dunia. Teknologi komunikasi dan transportasi merupakan contoh teknologi yang akan mendorong pertumbuhan perusahaan multinasional

Ilustrasi MNC hipotesis merupakan MNC yang dikelola oleh manajer global berusaha mengoptimalkan sumber daya yang ada di dunia dengan melintasi batas Negara, misalnya memproduksi pakaian. Daftar input yang digunakan:

• Model/fashion	Model pakaian diambilkan dari Paris.
• Kapas	Kapas untuk menghasilkan kain diperoleh dari Cina.
• Pasar	Negara mana yang mempunyai ekonomi paling besar di dunia
• Tenaga kerja	Negara mana yang bisa memberikan tenaga kerja murah dengan kualitas baik

• <i>Incorporated</i>	Di mana MNC mencatatkan perusahaannya adalah negara dengan infrastruktur yang baik dan pajak rendah. Infrastruktur tersebut meliputi infrastruktur hukum (peraturan perundangan yang jelas) dan infrastruktur teknologi (misalnya jaringan komunikasi yang baik).
• Manager	Manajer bisa diambilkan dari negara sekitar
• Mesin	Mesin bisa didatangkan dari Jerman
• Dana	Negara mana yang mempunyai <i>stereotype</i> penghasil dana murah
• Pemilik	Pemiliknya adalah orang Indonesia.

20 perusahaan MNC terbesar di dunia:

<i>Ranking</i>	<i>Perusahaan</i>	<i>Revenues</i> (\$ millions)	<i>Profits</i> (\$ millions)
1	Wal-Mart Stores	421,849	16,389
2	Royal Dutch Shell	378,152	20,127
3	Exxon Mobil	354,674	30,460
4	BP	308,928	-3,719
5	Sinopec Group	273,422	7,629
6	China National Petroleum	240,192	14,367
7	State Grid	226,294	4,556
8	Toyota Motor	221,760	4,766
9	Japan Post Holdings	203,958	4,891
10	Chevron	196,337	19,024
11	Total	186,055	14,001
12	Conoco Phillips	184,966	11,358
13	Volkswagen	168,041	9,053
14	AXA	162,236	3,641
15	Fannie Mae	153,825	-14,014
16	General Electric	151,628	11,644
17	ING Group	147,052	3,678
18	Glencore International	144,978	1,291
19	Berkshire Hathaway	136,185	12,967
20	General Motors	135,592	6,172

Contoh prinsip kerja MNC dengan perbandingan yang di bayangkan David Ricardo:

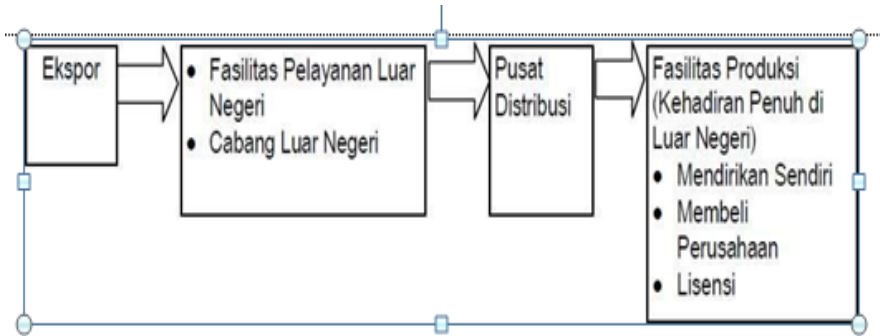
Mekanisme Kerja MNC	Perusahaan di Bawah Teori Keunggulan Komparatif
1. <i>Input</i> sangat mudah dipindah-pindahkan. Bahan baku dari satu negara dipindahkan ke negara lain dengan cepat	1. <i>Input</i> sulit untuk dipindah-pindahkan antarnegara
2. Negara bisa belajar untuk menguasai keterampilan yang baru	2. Negara sudah ditakdirkan menjadi negara yang tertentu
3. Prinsip yang dinamis	3. Negara hanya memproduksi barang berdasarkan keunggulan komparatifnya
4. Negara bisa memproduksi barang yang beragam	4. Prinsip yang statis

Motif Perusahaan Multinasional yakni memanfaatkan sumber daya dan kesempatan yang muncul. Reaksi yang mendorong yakni :

1. Mencari bahan mentah
2. Mencari pasar
3. Meminimalkan biaya
4. Motif lain

Evolusi Perusahaan Multinasional

Kehadiran perusahaan multinasional atau ekspansi ke luar negeri tidak terjadisecara langsung, tetapi terjadi secara bertahap.



Gambar 3.6 Evolusi Perusahaan Multinasional
Sumber: (Hanafi, 2016)

3.14 Penutup

Lingkungan organisasi merupakan kekuatan-kekuatan yang berada di luar organisasi dan secara potensial mempengaruhi kinerja organisasi. Maka dari itu organisasi berada dalam sebuah lingkungan yang dapat menjadi faktor pendukung maupun penghambat organisasi. Kegiatan organisasi akan merubah lingkungan, dan juga sebaliknya, lingkungan akan mendorong perubahan pada organisasi.

Lingkungan internal yang berpengaruh langsung dalam organisasi meliputi karyawan/pegawai organisasi serta pimpinan manajer. Lingkungan eksternal dibagi dua yaitu yang berpengaruh langsung dan tidak langsung.

Lingkungan eksternal langsung adalah unsur-unsur yang berpengaruh langsung terhadap organisasi, yang terdiri dari pesaing (*competitors*), penyedia (*suppliers*), langganan (*customers*), lembaga keuangan (*financial institutions*), pasar tenaga kerja (*labour supply*), dan perwakilan-perwakilan pemerintah. Sedangkan lingkungan eksternal tidak langsung

meliputi berbagai faktor, antara lain kondisi ekonomi, politik dan hukum, sosial budaya, demografi, teknologi, dan kondisi global yang mungkin mempengaruhi organisasi.

Lingkungan internal perusahaan merupakan kekuatan-kekuatan yang ada dalam organisasi itu sendiri dan memiliki sifat yang dapat dikontrol oleh manajemen. Lingkungan internal meliputi pekerja/karyawan, pihak yayasan, dewan komisaris, dan pemegang saham.

Globalisasi saat ini merupakan isu yang sangat relevan dengan manajemen. Dunia saat ini praktis sudah masuk dalam era globalisasi yang ditandai dengan menyempitnya jarak tempuh antardunia. Semakin cepatnya berita menyebar dari satu negara ke negara lainnya, semakin berkurangnya pembatasan antarnegara. Globalisasi perlu direspons dengan sikap yang terbuka, bersedia membuka diri dan belajar dari negara lain, serta selalu berusaha memperbaiki diri sehingga globalisasi bisa menjadi kesempatan bagi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

Hanafi, M. (2016). *Materi pokok manajemen edisi 2 (EKMA4116) Modul 2*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka

BAB IV

FUNGSI PERENCANAAN DAN PENETAPAN TUJUAN ORGANISASI

Oleh Dr. Almansyah Rundu Wonua, S.Pi., M.Si.M.

4.1 Pendahuluan

Organisasi mana pun, baik bisnis swasta, organisasi nirlaba, bisnis perusahaan, atau lembaga pemerintah memiliki sumberdaya yang terbatas, dengan kondisi tersebut organisasi harus melakukan perencanaan yang matang dalam mengalokasikan sumberdaya yang serba terbatas dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Manajer terlibat dalam berbagai jenis perencanaan organisasi untuk mengarahkan organisasi mereka secara strategis menuju masa depan yang menguntungkan dan sukses, sehingga perencanaan organisasi merupakan proses untuk menetapkan dan memutuskan berkaitan dengan pengalokasian sumberdaya dalam membantu organisasi mencapai tujuannya secara efektif dan efisien. Beberapa ahli berpendapat bahwa esensi manajemen terungkap dalam kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan strategis yang berkaitan dalam upaya pencapaian tujuan organisasi.

Oleh karena itu perencanaan bisa dikatakan sebagai faktor kunci bagi manajemen dalam memutuskan hal penting bagi organisasi. Menurut Terry and Rue (2013) perencanaan merupakan hal sangat penting bagi organisasi, sehingga tidak bisa diremehkan, karena perencanaan yang dilakukan oleh organisasi dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan pentingnya dalam periode tertentu. Keberhasilan organisasi dalam hal ini manajer dalam menyusun perencanaan organisasi secara komprehensif

akan menjadi titik awal yang baik bagi organisasi dalam mengimplementasikan berbagai macam program kerja atau kegiatan dalam upaya pencapaian tujuan organisasi di masa yang akan datang.

4.2 Pengertian Perencanaan

Perencanaan bisa dikatakan sebagai proses analisis dan identifikasi yang dilakukan oleh manajer atau organisasi terhadap pengalokasian sumberdaya, dengan menyesuaikan visi dan misi organisasi sehingga manajer atau organisasi dapat menentukan langkah-langkah yang harus diambil guna mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Berkaitan dengan perencanaan bisnis atau manajemen, perencanaan adalah fungsi pertama yang dilakukan oleh manajer yang menentukan serangkaian tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi pada masa yang akan datang. Menurut Wibowo (2012) perencanaan merupakan langkah pertama yang harus dilakukan manajer, dimana fungsi perencanaan meliputi pendefinisian tujuan organisasi, mengembangkan strategik menyeluruh untuk mencapai tujuan dan mengembangkan hierarki kompherensif dari rencana dalam mengintegrasikan dan mengkordinasikan kegiatan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Perencanaan adalah cara dimana para manajer dapat menggunakan pengaruhnya terhadap masa depan perusahaan atau organisasi. Namun, perencanaan juga dapat dilihat sebagai proses dimana manajer menganalisis saat ini kondisi untuk menentukan cara mencapai keadaan masa depan yang diinginkan. Perencanaan juga merupakan fungsi manajemen yang menghasilkan dan mengintegrasikan tujuan, kebijakan, dan strategi (Ibiwangin, 2011).. Berikut ini pengertian perencanaan menurut para ahli:

1. Perencanaan adalah memilih atau menghubungkan fakta-fakta dengan menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang

akan datang dengan jalan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mendapatkan hasil yang diinginkan (Terry and Rue, 2013).

2. Perencanaan didefinisikan sebagai menetapkan tujuan dan memutuskan bagaimana mencapai tujuan yang diharapkan (Kinicki and Wiliams, 2016).
3. Perencanaan sebagai sebuah proses yang dimulai dari penetapan tujuan organisasi, menentukan strategi untuk pencapaian tujuan organisasi tersebut secara menyeluruh, serta merumuskan sistem perencanaan yang menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengoordinasikan seluruh pekerjaan organisasi hingga tercapainya tujuan organisasi (Robbins and Coulter, 2020).
4. Stoner dalam (Setyowati, 2013) menyatakan bahwa perencanaan pada prinsipnya mengandung arti bahwa manajer memikirkan dengan matang sasaran dan tindakan mereka berdasarkan metode, rencana atau logika dan bukan berdasarkan perasaan. Rencana mengarahkan tujuan organisasi dan menetapkan prosedur terbaik untuk mencapainya.
5. Hasibuan (2011) menyatakan bahwa perencanaan adalah pekerjaan mental untuk memilih sasaran, kebijakan, prosedur dan program yang diperlukan untuk mencapai apa yang diinginkan pada masa yang akan datang.

4.3 Manfaat Perencanaan

Dengan perencanaan yang baik, maka organisasi akan mendapatkan berbagai manfaat diantaranya:

1. Memusatkan perhatian organisasi terhadap upaya pencapaian tujuan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi.
2. Menghindari penggunaan sumberdaya organisasi secara sia-sia, sehingga setiap kegiatan yang dilakukan organisasi

dapat memprediksi seberapa besar sumberdaya yang akan digunakan dalam upaya pencapaian tujuan yang diinginkan, sehingga risiko yang akan dihadapi pada masa yang akan datang bisa diminimalisir,

3. Menjamin ketersediaan sumberdaya sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam mendukung upaya pencapaian tujuan organisasi.
4. Sebagai pedoman bagi anggota organisasi dalam memutuskan sesuatu hal berkaitan dengan upaya pencapaian tujuan organisasi, seperti dalam menentukan produk atau layanan yang akan dihasilkan pada masa yang akan datang.

Menurut Body (2008) perencanaan jika dilakukan dengan baik, membawa empat manfaat utama:

1. Memperjelas Arah;

Tindakan perencanaan itu sendiri dapat menambah nilai bagi organisasi dengan memastikan bahwa individu yang terlibat dalam perencanaan dapat memahami apa yang akan dilakukan dibandingkan tanpa adanya perencanaan. Apabila setiap orang mengetahui tujuan dari aktivitas mereka dan bagaimana mereka berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi, maka mereka dapat bekerja lebih efektif. Mereka dapat menyesuaikan pekerjaan mereka dengan rencana (atau sebaliknya).

2. Memotivasi Orang

Perencanaan yang baik dapat membantu dalam mengarahkan agar setiap orang yang terlibat dapat bekerjasama dan berkoordinasi dengan orang lain, sehingga dapat membantu mereka mengatasi hal yang tidak terduga, karena jika mereka memahami hasil atau tujuan akhirnya, mereka dapat merespons perubahan yang tidak terduga tanpa harus bertanya atau

menunggu untuk diberitahu oleh manajer. Setiap orang dapat mengetahui apakah tugas mereka cocok atau tidak, karena dapat menambah minat atau motivasi mereka dan memungkinkan mereka untuk mengambil lebih banyak tanggung jawab terhadap upaya mencapai tujuan tersebut.

3. Membantu menggunakan sumber daya secara efisien

Perencanaan dapat mengurangi kegiatan yang tumpang tindih, dan pada saat yang sama memastikan bahwa seseorang bertanggung jawab atas setiap kegiatan. Sebuah rencana membantu orang mengoordinasikan tugas mereka yang terpisah, jadi menghemat waktu dan sumber daya, tanpa rencana mereka dapat bekerja di lintas tujuan. Jika orang-orang jelas pada hasil akhir mereka dapat melihat inefisiensi atau penundaan yang tidak perlu dalam aktivitas, dan memperbaiki atau menghilangkannya.

4. Menyediakan Cara Untuk Mengukur Kemajuan.

Dalam setiap perencanaan akan menetapkan tujuan dan standar yang membantu setiap orang untuk memantau kemajuan mereka dalam melaksanakan tanggungjawabnya. Dengan adanya tujuan dan sasaran yang sudah ditetapkan setiap orang dapat melakukan penilaian terhadap dirinya seberapa baik kemajuan mereka dalam melaksanakan tugasnya, dan kapan mereka selesai. Dengan membandingkan kemajuan aktual dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan memungkinkan setiap orang untuk menyesuaikan tujuan atau mengubah cara mereka menggunakan sumber daya.

4.4 Jenis-Jenis Perencanaan

Menurut Kinicki and William (2016) ada 3 jenis perencanaan organisasi yaitu:

1. Perencanaan strategis oleh Manajemen Puncak (*Strategic planning by top management*). Dalam perencanaan strategis

manajer menggunakan visi dan misi organisasi sebagai dasar dalam merencanakan strategis yang akan diterapkan oleh organisasi. Dalam perencanaan strategis manajer menentukan tujuan apa yang akan dicapai selama 1–5 tahun, oleh sebab itu dalam perencanaan strategis sifatnya visioner dan cara berfikir terarah kedepan melihat apa yang akan dicapai selama kurun waktu 1-5 tahun kedepan.

2. Perencanaan Taktis oleh Manajemen Menengah (*Tactical planning by middle management*). Perencanaan strategis yang menjadi prioritas oleh manajemen puncak akan diturunkan kepada manajer menengah, kemudian manajer menengah akan menerjemahkan dalam bentuk perencanaan taktis, mereka akan merencanakan apa yang akan dilakukan oleh departemen atau unit mereka sehingga mereka dapat memberikan kontribusi terhadap upaya pencapaian tujuan organisasi berdasarkan sumberdaya yang tersedia selama 6-24 bulan.
3. Perencanaan oleh Manajemen Lini Depan (*Operational planning by first-line management*). Setelah manajer menengah menentukan perencanaan taktis, kemudian diteruskan kepada manajer lini depan untuk melakukan perencanaan operasional, yaitu bagaimana mereka menentukan tugas-tugas tertentu dengan kondisi sumberdaya yang tersedia dalam waktu 1-52 minggu kedepan.

4.5 Proses Perencanaan Organisasi

Untuk mendapatkan hasil optimal dari sebuah perencanaan, maka dalam merumuskan atau membuat rencana harus didukung sebuah data faktual dan aktual terkait kondisi internal maupun eksternal organisasi, karena perencanaan bukan sekadar menyusun sebuah harapan-harapan tanpa didukung dengan ketersediaan sumberdaya, karena dalam mengimplementasikan sebuah perencanaan akan membutuhkan sumberdaya dan akan

dihadapkan berbagai tantangan yang berasal dari lingkungan eksternal organisasi.

Perencanaan yang baik disusun berdasarkan hasil analisis kondisi internal saat ini yang disandingkan dengan analisis kondisi eksternal. Analisis internal dilakukan dengan melihat visi misi organisasi, perencanaan strategis organisasi, hasil/kinerja organisasi yang telah dicapai selama ini, ketersediaan sumberdaya baik sumberdaya finansial maupun non finansial (manusia, fasilitas, modal, dan metode). Adapun analisis eksternal dilakukan untuk melihat perubahan terkait lingkungan eksternal seperti kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah, pertumbuhan ekonomi, tantangan dari para pesaing, faktor demografis dan perkembangan teknologi yang dapat berdampak terhadap implementasi dari pelaksanaan perencanaan organisasi itu sendiri.

Hasil analisis internal dapat digunakan untuk menggambarkan profil organisasi dari sisi kekuatan dan kelemahannya sedangkan hasil analisis eksternal digunakan untuk melihat peluang dan ancaman, sehingga berdasarkan hasil analisis internal dan eksternal yang dilakukan oleh organisasi akan menghasilkan sejumlah informasi penting yang dapat digunakan dalam perencanaan organisasi. Adapun proses perencanaan dapat dilihat pada gambar 4.1 berikut:



Gambar 4.1 Proses Perencanaan Organisasi

1. Menetapkan Visi Misi dan Tujuan

Dalam menentukan tujuan diawali dengan menetapkan visi dan misi organisasi. Penetapan tujuan merupakan langkah awal dalam proses perencanaan. Dalam menentukan tujuan setiap departemen harus berdasarkan pada visi, misi dan tujuan organisasi, sehingga apa yang dilakukan setiap departemen atau unit kerja selaras dengan upaya pencapaian tujuan organisasi.

2. Pengumpulan dan Analisis informasi

Setelah menentukan tujuan, maka langkah selanjutnya yaitu mengumpulkan berbagai informasi, dengan cara melakukan audit lingkungan internal maupun eksternal, informasi yang didapatkan hasil audit lingkungan kemudian dianalisis untuk mengetahui informasi, data, dan fakta apa saja yang dapat mempengaruhi dalam proses perencanaan maupun dalam mengimplementasikan sebuah perencanaan organisasi. Dalam tahapan ini biasanya dengan melakukan analisis SWOT untuk mendapatkan gambaran secara besar terkait kondisi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi. Dalam tahapan ini biasanya dilakukan sejumlah kegiatan yang berkaitan dengan mengumpulkan, melakukan investigasi, menganalisis dan memprediksi kondisi yang akan terjadi pada masa yang akan datang, sehingga manajer bisa menentukan rencana-rencana apa yang akan dibuat.

3. Membuat dan Mengembangkan Rencana

Dalam membuat dan mengembangkan rencana organisasi, manajer melakukan pemetaan strategis berdasarkan hasil proyeksi atas informasi yang dikumpulkan sebelumnya, pemetaan strategis dimaksudkan agar seluruh anggota organisasi dapat mengetahui gambaran besar terkait kondisi dan hal apa yang akan mereka lakukan, dengan adanya pemetaan strategis semua departemen dan unit dapat menerjemahkan kedalam rencana yang sifat lebih operasional

sesuai kondisi organisasi. Dalam tahapan ini yang penting bagaimana manajer mengalokasikan sumberdaya yang ada sehingga tujuan yang ingin dicapai dapat terwujud.

Menurut Daft (2010) para manajer menggunakan tujuan operasional untuk mengarahkan karyawan dan sumberdaya guna mencapai hasil spesifik yang memungkinkan organisasi atau perusahaan dapat menunjukkan kinerja secara efisien dan efektif. Lebih lanjut menurut Daft (2010) bahwa para manajer dapat menggunakan berbagai pendekatan perencanaan seperti perencanaan berbasis tujuan, rencana sekali pakai dan rencana tetap.

4. Melaksanakan Rencana

Dalam proses perencanaan yang sangat penting yaitu bagaimana melaksanakan atau mengimplementasikan rencana yang telah disusun sebelumnya, rencana yang baik adalah rencana yang dapat diimplementasikan oleh organisasi maupun anggotanya. Oleh karena itu dalam tahapan ini hal yang dilakukan oleh manajer mengkomunikasi atau mensosialisasikan terkait rencana-rencana yang sudah disusun sebelumnya kepada anggotanya sehingga individu yang terlibat dalam perencanaan tersebut dapat memahami secara baik sebelum diimplementasikan.

5. Melakukan *monitoring* dan evaluasi

Tahap akhir dari rencana yaitu melakukan pemantauan dan evaluasi, Dalam tahapan ini dilakukan evaluasi kemajuan secara rutin untuk memastikan rencana tindakan berjalan. Apakah rencana yang diimplementasikan sudah sesuai dengan keinginan dan tujuan organisasi.

4.6 Tujuan Organisasi

Setiap organisasi harus memiliki tujuan, hal ini disebabkan tujuan organisasi merupakan keadaan yang diinginkan oleh organisasi berupa keuntungan, kesuksesan dan keberlanjutan organisasi. Untuk mencapai hal tersebut maka seluruh anggota organisasi harus memiliki komitmen yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini sejalan yang diungkapkan Kinicki and William (2016) tujuan adalah komitmen khusus yang ingin dicapai oleh organisasi pada periode tertentu. Dan menurut Kinicki and William (2016) tujuan dibagi 3 yaitu:

1. Tujuan strategis ditetapkan oleh dan untuk manajemen puncak dan fokus pada tujuan untuk organisasi secara keseluruhan.
2. Tujuan taktis ditetapkan oleh dan untuk manajer menengah dan fokus pada tindakan diperlukan untuk mencapai tujuan strategis.
3. Tujuan operasional ditetapkan oleh dan untuk manajer lini pertama dan terkait dengan hal-hal jangka pendek yang terkait dengan mewujudkan tujuan taktis.

Adapun cara menentukan tujuan dengan menggunakan pendekatan SMART (*Specific, Measurable, Attainable, Result-Oriented and Timely*)

1. *Specific* (Spesifik) artinya tujuan yang dibuat harus jelas tidak bersifat ambigu. Dalam merumuskan tujuan spesifik ada beberapa pertanyaan dasar yang harus dijawab yaitu: 1) apa yang perlu dicapai; 2) Siapa yang terlibat atau bertanggungjawab terhadap tujuan tersebut; 3) hal apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut.
2. *Measurable* (Terukur) artinya agar tujuan dapat dilihat dampaknya atau hasilnya, maka perlu dibuat kriteria penilaian sehingga tujuan dapat diukur sehingga mudah

mengawasi perkembangan pencapaian tujuan. Oleh sebab itu kriteria yang baik bersifat kuantitatif seperti menjual produk A sebanyak 5 tiap perbulan.

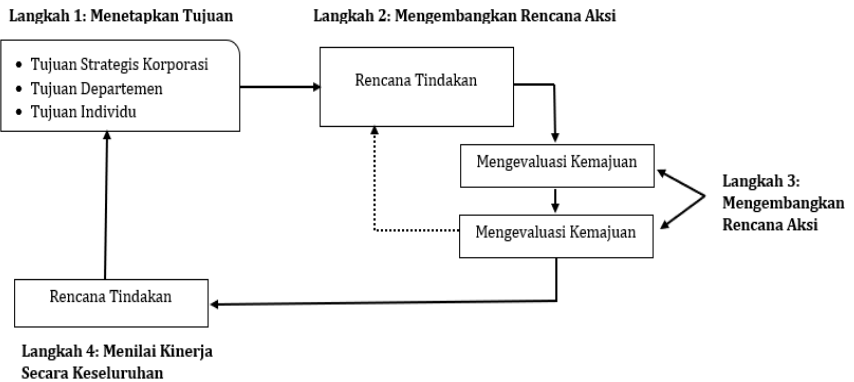
3. *Attainable* (Dapat Dicapai) artinya tujuan yang dapat dicapai harus menantang, tentu saja, tetapi di atas semua itu harus realistis dan dapat dicapai. Pastikan target yang telah ditentukan benar-benar bisa dicapai berdasarkan kemampuan sumberdaya yang ada pada organisasi.
4. *Result-Oriented* (Berorientasi Hasil) artinya setiap yang kita lakukan fokus pada hasil, sehingga berbagai tujuan yang ada maka kita harus memilih mana yang benar-benar yang akan kita kerjakan dan akan menghasilkan atau berdampak pada organisasi
5. *Timely* (Tepat Waktu) artinya tujuan yang baik adalah tujuan yang terikat dengan waktu sifatnya urgensi, sehingga kita bisa termotivasi untuk mengerjakan karena dibatasi oleh waktu.

4.7 Management by Objective (Manajemen Berbasis Tujuan)

Management by objective-MBO pertama kali digagas oleh Peter Drucker dalam bukunya yang terbit pada tahun 1954, yaitu *the practice of management*. *Manajemen by obyective* sampai saat ini sebagian besar organisasi masih menggunakan *Manajemen by obyective*, dimana MBO merupakan proses penetapan tujuan yang disepakati bersama dan menggunakan tujuan tersebut untuk mengevaluasi kinerja karyawan. Jika seorang manajer menggunakan pendekatan ini, dia akan duduk bersama setiap anggota timnya dan menetapkan tujuan dan secara berkala meninjau apakah kemajuan telah dicapai untuk mencapai tujuan tersebut (Robbins *et al.*, 2020). Menurut Daft (2010) *Manajemen by obyective-MBO* adalah metode dimana manajer dan karyawan

mendefinisikan tujuan untuk setiap departemen, proyek maupun karyawan yang kemudian dapat digunakan untuk memantau kinerja.

Adapun langkah-langkah manajemen berbasis tujuan dapat dilihat pada gambar 4.2 berikut



Gambar 4.2 Model Proses Manajemen Berbasis Tujuan
Sumber: (Daft, 2010)

1. Menetapkan Tujuan. Dalam menetapkan tujuan semua karyawan ikut terlibat secara bersama-sama dalam merumuskan tujuan yang ingin dicapai, sehingga tujuan yang ingin dicapai menjadi tanggungjawab secara bersama dan pegawai memiliki komitmen untuk mewujudkan tujuan tersebut
2. Membuat Rencana Tindakan. Rencana tindakan akan memberikan arah kepada anggota organisasi (karyawan dan manajer) terkait tindakan apa yang harus mereka lakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Rencana tindakan dibuat untuk individu maupun departemen yang ada dalam organisasi
3. Mengevaluasi kemajuan, Dalam tahapan ini dilakukan evaluasi kemajuan secara rutin untuk memastikan rencana tindakan berjalan, langkah ini mencakup hal-hal terkait apa

yang telah dicapai dan tidak dicapai oleh karyawan maupun departemen. Apabila tujuan tidak tercapai maka dilakukan tindakan perbaikan karena manajemen berbasis tujuan konsepnya adalah bagaimana mencapai tujuan, oleh karena itu rencana tindakan dapat diganti apabila tujuan tidak dapat dicapai.

4. Menilai Kinerja secara keseluruhan. Langkah terakhir manajemen berbasis tujuan adalah mengevaluasi pencapaian tujuan oleh individu dan departemen, sehingga keberhasilan dan kegagalan dalam pencapaian tujuan dapat menjadi bagian sistem penilaian kinerja.

Berdasarkan hal tersebut bisa dikatakan *Manajemen by obyective-MBO* memiliki kelebihan apabila digunakan untuk menentukan tujuan diantaranya:

1. *Manajemen by obyective* dapat membantu karyawan untuk lebih berkomitmen terhadap organisasi, karena mereka diberikan peran dan tanggungjawab dalam menentukan tujuan dan tindakan apa yang akan dilakukan dalam upaya mencapai tujuan tersebut.
2. Rencana tindakan yang akan diimplementasikan disesuaikan dengan minat, kualifikasi pendidikan dan keahlian karyawan itu sendiri.
3. Adanya kerja sama tim, sehingga terjalin komunikasi yang baik antara karyawan
4. Setiap karyawan memiliki pemahaman terkait peran dan tanggungjawabnya dalam organisasi.
5. Manajer memastikan bahwa tujuan karyawan sesuai dengan tujuan departemen dan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Body, David. (2008). *Management An Introduction* .Prentice Hall Europe
- Daft, Richard L. (2010). *Era Baru Manajemen*, Buku 1, Edisi 9. Salemba Empat. Jakarta
- Hasibuan, Malayu S.P. (2011). *Manajemen, Dasar, Pengertian dan Masalah*. PT. Bumi Aksara. Jakarta
- Ibiwangin, Ogolo John. (2011). *Planning As A Management Function In Business Organisations. African Business And Finance Journal Siren Research Centre For African Universities Port Harcourt*, Rivers State, Nigeria.
- Kinicki, Angelo and Wiliams, Brian K. (2016). *Management: A Practical Introduction*, Seventh Edition. McGraw-Hil. USA.
- Kusdi. (2013). *Teori Organisasi dan Administrasi*. Salemba Humanika. Jakarta.
- Robbins, Stephen P., Coulter, Marry., and De Cenzo, David A. (2020). *Fundamentals of Management*. Pearson Education Limited 2. United Kingdom.
- Setyowati (2013). *Organisasi dan Kepemimpinan Modern*, Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Sule, Ernie Tisnawati and Saefullah, Kurniawan (2008). *Pengantar Manajemen*. Kencana Prenada Media Group. Jakarta.
- Terry, George R. and Rue Leslie W. (2013). *Dasar-Dasar Manajemen*. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Wibowo. (2012) *Manajemen Perubahan*. PT.RajaGrafindo Persada. Jakarta.

BAB V

FUNGSI PENGORGANISASIAN DAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Oleh Aden Wijaya, S.Pd.I., M.M.

5.1 Pendahuluan

Organisasi dipahami sebagai suatu wadah dalam menampung berbagai aspek seperti (manusia, uang, mesin dan lain lain), dengan tujuan dapat mengkoordinir segala hal yang diharapkan oleh seluruh anggota organisasi. Organisasi dianggap sebagai alat dalam mewujudkan tujuan yang ke arah yang diinginkan. Selain itu pengertian lain menurut Robbins dalam Robiansyah and Kadafi (2021) mendefinisikan organisasi sebagai suatu susunan terstruktur dari berbagai orang dengan bersama-sama untuk mencapai tujuan tertentu. Selain itu, secara luas menurut Schermerhorn dalam Robiansyah and Kadafi (2021) organisasi diartikan sebagai sistem terbuka yang dapat berinteraksi dengan lingkungannya, prosesnya berkesinambungan untuk mendapatkan hasil sumber daya serta dalam bentuk barang dan jasa bagi pelanggan. Kemudian, umpan balik dari lingkungan menunjukkan seberapa baik kinerja organisasi di lingkungan sekitar

Menurut beberapa teori di atas dapat dipahami organisasi merupakan sistem yang terbuka untuk seluruh anggota dalam menyampaikan inspirasi dan ide sehingga berujung kepada keberhasilan output. Berdasarkan hal itu, faktor lainnya seperti manajemen yang baik dan terukur juga merupakan hal yang perlu

untuk disiapkan. Sumber daya manusia yang tangguh menjadi penentu keberlanjutan dari lajunya sebuah organisasi.

Manajemen secara umum diartikan sebagai proses untuk menyelesaikan sesuatu dalam organisasi secara efektif dan optimal. Sebagaimana pendapat Robbins dalam Robiansyah and Kadafi (2021) tentang manajemen yaitu proses menyelesaikan sesuatu secara efektif dan efisien melalui dan dengan adanya orang lain. Dari teori tersebut kita dapat memahami bahwa unsur manajemen setidaknya harus melibatkan suatu *proses, menyelesaikan sesuatu* dan bersifat *efisien dan efektif*. **Proses** ialah adanya sekumpulan kegiatan yang dilakukan secara sistematis dan terukur. **Menyelesaikan sesuatu** berarti telah menyelesaikan apa yang menjadi tujuan dari organisasi. Sedangkan **efisien dan efektif** dalam pencapaian dan dalam pengolahan dana dari suatu organisasi.

5.2 Pengertian Organisasi

Sebelum memahami lebih luas fungsi dari Pengorganisasian, maka kita harus memahami kembali hakikat dari Organisasi. Manusia sebagaimana mestinya tentunya membutuhkan lingkungan yang nyaman dan sesuai dengan dasar kebutuhan manusia. Manusia adalah makhluk sosial yang tidak bisa hidup sendiri dan bersifat individual. Selama hidupnya manusia cenderung lebih banyak berada pada lingkungan yang saling berhubungan dengan orang lain. Demikian ini menggambarkan pada dasarnya manusia tidak bisa hidup sendiri. Organisasi merupakan salah satu sistem yang dibutuhkan manusia, karena dari organisasi terdapat sub-sub sistem yang saling berkaitan satu sama lainnya dalam melakukan aktivitasnya.

Organisasi diartikan kelompok yang sengaja dibuat untuk mencapai tujuan bersama. Organisasi harus dimulai dari

perencanaan melalui penyusunan, pengembangan dan pemeliharaan orang pada suatu kelompok. Menurut Rernawan dalam Effendhi (2017), dikutip pengertian organisasi dari Mathis dan Jackson sebagai berikut: Organisasi diartikan sebagai populasi manusia yang saling berinteraksi satu sama lain sehingga setiap anggota memiliki tugas pokok dalam menjalankan fungsi dari organisasi, sebagai suatu kesatuan yang telah memiliki batas-batas yang jelas, sehingga bisa dipisahkan antara tujuan individu dan tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian definisi organisasi menurut sejumlah ahli diatas, maka dapat dipahami secara konseptual bahwa organisasi merupakan Sistem yang sengaja dibuat secara bersama-sama dengan sedemikian rupa, yang bertujuan untuk mengatur seluruh anggota terkait dalam mencapai ide atau gagasan masing-masing untuk mencapai sebuah tujuan. Organisasi juga dijadikan sebagai kendaraan khusus dan tercepat untuk digunakan dalam memperoleh hasil dari tujuan tersebut. Keterkaitannya dengan aspek fungsi dari organisasi, maka perlu adanya saling memahami dan bahu membahu dan saling berkomunikasi dalam mencapai mufakat untuk tujuan menjalankan organisasi.

5.3 Ruang Lingkup dan Tujuan dari Pengorganisasian

Mengenai ruang lingkup dan tujuan organisasi, tentu kita pahami ruang lingkup organisasi sangat luas cakupannya. Secara luas bahwa lingkup organisasi adalah komponen yang mencakup dari tujuan organisasi, ciri-ciri organisasi, unsur organisasi, manfaat, pembentukan dan siklus dari suatu organisasi. Untuk lebih jelas dijelaskan secara global tentang komponen-komponen tersebut.

1. Ciri-Ciri organisasi adalah adanya keterikatan bentuk tata tertib yang harus ditaati, adanya koordinasi dan wewenang

atas tugas-tugas, terbentuknya struktur kerja sama serta adanya visi dan misi yang terarah.

2. Unsur Organisasi terdiri dari manusia, kerjasama, tujuan, adanya peralatan, lingkungan dan adanya kekayaan alam.
3. Manfaat yaitu adanya suatu organisasi memberikan manfaat yang besar bagi masyarakat organisasi dan masyarakat luar dari organisasi.
4. Pembentukan yaitu adanya sebuah organisasi terbentuk oleh pengaruh beberapa aspek seperti visi dan misi yang sama dengan perwujudan adanya sekelompok orang tersebut terhadap respons masyarakat. Secara logis, bahwa organisasi yang baik adalah organisasi yang dianggap baik dan dapat diakui eksistensinya ditengah-tengah masyarakat.
5. Terdapat siklus dalam organisasi maksud dari siklus hidup organisasi (*organization life cycle*) telah dipelajari dan diamati secara periodik dan prosesnya lama, sehingga timbullah beberapa temuan melalui proses audit dari proses itu akan menghasilkan model yang prediktif bagi suatu organisasi. Dampak dari siklus yang hidup maka organisasi akan terus stabil dan bisa terus berkembang sesuai dengan kebutuhan zaman.

Tujuan organisasi dapat diartikan sebagai suatu keinginan yang ingin dicapai oleh seluruh anggota dari sebuah organisasi. Umumnya secara formal tujuan organisasi adalah arah atau dengan kata lain merupakan sasaran yang ingin dicapai dengan menetapkan prosedur khusus, adanya program yang terarah, pola, unsur kebijakan dari atas ke bawah, penetapan strategi, efisiensi anggaran serta melaksanakan peraturan yang telah ditetapkan secara bersama.

Selain ruang lingkup di atas yang harus diketahui dalam organisasi adalah dengan adanya tujuan dari organisasi tersebut. Tujuan organisasi sebagai pedoman pencapaian organisasi dalam lingkup skala kecil atau besar. Dalam kaitannya keorganisasian maka kita sering mendengar adanya renstra dan renop organisasi. Tujuan dari adanya renstra dan renop ini sebagai acuan dan batasan pencapaian organisasi sehingga organisasi tetap terarah dalam mewujudkan visi dan misi organisasi. Organisasi perlu melakukan pengaderan untuk menjaga eksistensi organisasi dalam jangka waktu yang panjang. Dalam buku Ambarwati (2018) terdapat pandangan para ahli dalam bidang sosiologi dan administrasi maka didapatkan tujuan organisasi secara umum, yaitu:

1. Tujuan atau Misi dalam skala umum yang mengarahkan bagaimana terwujudnya suatu organisasi.
2. Tujuan adalah narasi yang menjelaskan capaian organisasi.
3. Tujuan berisi tentang visi dan misi dari organisasi, sifat tujuan akan tetap sama dari tahun ke tahun namun akan ada peningkatan terhadap target yang dicanangkan.
4. Tujuan merupakan penjabaran dari apa yang harus dilakukan berasal dari tujuan yang spesifik. laporan tugas harus terukur untuk mencapai tujuan yang diharapkan dari sebuah organisasi, melalui implementasi renstra dan renop pada suatu organisasi.

Berdasarkan banyak uraian tentang macam-macam pengertian ruang lingkup dan tujuan dari organisasi semuanya harus kembali pada bentuk organisasi tersebut. Karena bentuk organisasi akan mempengaruhi tujuan dari organisasi. Namun secara prinsip semua organisasi pasti mempunyai tujuan untuk kebaikan faktor Internal dan eksternalnya.

5.4 Fungsi Pengorganisasian

Kaitannya dengan fungsi pengorganisasian adanya unsur manajer atau pemimpin yang tugasnya untuk mengalokasikan segala aspek dari sumber daya organisasi sesuai dengan rencana kerja yang dibuat sesuai kerangka kerja organisasi. pengorganisasian juga diartikan sebagai proses memberikan tugas, mengalokasikan sumber daya dan mengoordinasikan kegiatan pekerjaan sesuai rencana kerja. Pengorganisasian merupakan turunan dari fungsi manajemen itu sendiri, dengan kata lain bahwa manajemen menjadi tolak ukur dari berjalannya sistem pengorganisasian. Dalam kaitannya Pengorganisasian setidaknya terdapat Empat pilar dalam pengorganisasian yaitu 1) klasifikasi kerja (*division of work*), 2) pengelompokan spesifik pekerjaan (*Departmentalization*), 3) Penentuan hubungan antar bagian dalam organisasi (*hierarchy*), dan 4) Penentuan mekanisme untuk mengintegrasikan aktivitas antar bagian dalam organisasi (*coordination*). Keempat pilar diatas merupakan unsur penting dari pengorganisasian. Demikian juga tujuan dari pengorganisasian agar seluruh tugas dapat dilaksanakan dengan penuh tanggungjawab dan sesuai dengan aturan. Menurut Manda (2016) menyatakan bahwa tujuan dari pengorganisasian yaitu:

1. Membantu koordinasi. Dengan tujuan untuk memberikan pekerjaan kepada unit kerja secara koordinatif agar tujuan organisasi dapat berjalan secara efektif.
2. Memperlancar Pelaporan. Yaitu berupa pengawasan dengan menempatkan seorang manajer yang berkompetensi dalam setiap unit organisasi.
3. Memaksimalkan manfaat spesialis. Bertujuan untuk membantu seseorang menjadi lebih ahli dalam pekerjaan tertentu.

4. Penghematan biaya, tumbuh pertimbangan yang berkaitan dengan efisiensi.
5. Peningkatan kerukunan hubungan antara sesama manusia. Dalam hal ini adalah kerukunan antar karyawan sehingga tumbuh rasa saling melengkapi satu sama lain, mengurangi kejenuhan, menumbuhkan rasa saling membutuhkan serta mengurangi pendekatan secara material (berbentuk benda). Dalam kaitannya dengan hal ini pihak manajer sebaiknya mampu mengadakan pendekatan dengan kacamata sosial dengan penanaman rasa solidaritas dan berusaha menampung dan menyelesaikan berbagai perbedaan individual dari masing-masing karyawan.

Fungsi organisasi sesungguhnya adalah hasil dari suatu keadaan yang telah dirumuskan sebelumnya dengan memasukkan berbagai aspek pengembangan (baik dengan cara mengubah, menambah, maupun mengurangi) apa saja yang memang telah ditetapkan pada periode awal di bentuknya organisasi bagi seorang manajer, evaluasi organisasi merupakan keniscayaan yang dilakukan jika diperlukan untuk mencapai tujuan yang dikehendaki mengenai waktu, cara dan prinsip hal apa yang hendak dipakai bergantung dari minat dan kepentingan manajer yang telah diberikan tugas, namun yang paling utama adalah rencana ini bertujuan untuk memperlancar jalannya organisasi. Adapun faktor peningkatan organisasi itu adanya perubahan organisasi disebabkan oleh:

1. Pekerjaan yang berorientasi pada hal perubahan.
2. Pergantian personalia jika memang harus dilakukan.
3. Perubahan produk, pelayanan dan metode dalam kerja, untuk memenuhi kebutuhan pasar.
4. Gagasan atau ide kreatif ke arah yang lebih baik.

Pengorganisasian merupakan proses pengelompokkan dari unsur orang, alat, tugas –tugas pokok, wewenang dan juga penempatan serta pembagian tugas dengan jelas secara bersama-sama. Dengan demikian seluruh aspek diatas dapat bekerja sama dengan baik untuk mencapai tujuan bersama-sama. Pengorganisasian yang baik adalah dengan terlebih dahulu melakukan;

1. Perumusan tujuan yang jelas dan juga tepat sasaran;
2. Pembagian kerja yang tepat
3. Bekerja harus dengan satu arahan dari atasan
4. Keseimbangan antara hak dan kewajiban
5. Menanamkan istilah KISS (koordinasi, Integerasi, Sinkronisasi dan Simplikasi)
6. Ada unsur menghargai jasa satu sama lain
7. Menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat
8. Berkesinambungan

Dengan menetapkan unsur-unsur di atas maka perolehan dari capaian pengorganisasian akan diperoleh dengan cepat dan tepat. Selain itu penetapan fungsi dari pengorganisasian ialah tujuannya untuk:

1. Pengembangan Struktur Organisasi. yaitu dengan menerapkan adanya pembaharuan dan perkembangan dari unsur-unsur organisasi dengan landasan untuk tujuan kemajuan dari organisasi kedepannya.
2. Pendelegasian tanggung jawab dan wewenang tujuannya untuk mempersiapkan SDM yang siap untuk bersaing dari berbagai aspek.
3. Penetapan adanya hubungan antar sesama dalam unsur organisasi agar proses komunikasi tetap terjalin dengan baik, dampaknya akan meminimalisir aspek makar dalam organisasi.

Berdasarkan pendapat di atas maka sebenarnya fungsi dari pengorganisasian bukan hanya mengatur individual. Namun mencakup semua sumber yang dimiliki. Termasuk didalamnya berupa uang, mesin, waktu dan lain lain. Selain itu pengorganisasian bertujuan untuk mengefektifkan seluruh aspek dalam lingkup organisasi, dengan harapan apa yang hendak dicapai bisa berjalan dengan sesuai dengan visi dan misi dari sebuah organisasi.

5.5 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Sebagaimana yang telah diuraikan sebelumnya bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan tolak ukur dari keterlanjutan organisasi yang ada. Sebagaimana adanya organisasi dan visi misi didalamnya, Manajemen Sumber daya manusia bertujuan untuk mengarahkan dan penentu pencapaian visi misi tersebut. Alasan mengapa MSDM sebagai penentu dari keberhasilan organisasi, karena MSDM adalah motor penggerak dari berbagai bidang yang ada pada sebuah organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian terhadap orang atau sumber daya manusianya dalam lingkup organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan juga efisiensi terhadap anggaran organisasi.

Dengan demikian pentingnya manajemen sumber daya manusia, pemerintah melalui kementerian pendidikan memfokuskan program yang tujuannya untuk mempersiapkan SDM yang unggul di masa mendatang dengan menerapkan konsep Merdeka dalam Belajar yang tujuannya agar SDM yang ada telah di bekali dengan berbagai macam kemampuan selain kemampuan dasar yang dimiliki oleh calon-calon SDM yang ada. Sehingga SDM tersebut siap untuk bersaing dengan kemajuan zaman yang pesat ini. Kembali kepada pengertian MSDM secara khusus, penulis

mengutip beberapa penjelasan tentang MSDM. Menurut Kinggundu mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan dan pemanfaatan atas seluruh aspek perusahaan untuk tujuan kebaikan bagi masyarakat nasional dan internasional. Demikian juga menurut Mukminin *et al.* memberikan pandangan lebih lanjut manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni dalam mengelola manusia pada suatu organisasi, agar tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien. serangkaian yang dimaksud dalam hal ini adalah meliputi perencanaan perusahaan, pengorganisasian pegawai, pelaksanaan jobdes, monitoring dan evaluasi, seleksi, perekrutan, pelatihan dan pengembangan sumber daya dan produk, manajemen komunikasi antar pegawai sampai pada manajemen risiko atas kebijakan.

Menurut Dessler mengartikan manajemen sumber daya manusia sebagai sesuatu kebijakan yang dibutuhkan seseorang dalam menjalankan aspek “human” atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajer melakukan rangkaian tindakan meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan dan pelatihan. Selain itu menurut Omar Muhammad Al-Toumy Al-Syaebani dalam Wijaya (2017) menjelaskan manajemen diartikan sebagai usaha mengubah tingkah laku individu dalam hidup pribadinya atau hidup bermasyarakat juga kehidupan dalam alam sekitar melalui proses pendidikan. Berdasarkan penjelasan para ahli di atas, dapat dipahami bahwa manajemen Sumber daya manusia merupakan penetapan sistem yang terukur untuk mengatur manusia didalamnya agar terarah dan menghasilkan output yang terbaik.

5.6 Ruang Lingkup dan Tujuan dari MSDM

Setelah memahami tentang pengertian dari Manajemen Sumber Daya Manusia, tentunya kita akan mulai memahami arah, ruang lingkup yang terkait dan tujuan dari adanya Manajemen

Sumber Daya Manusia (MSDM). Secara global ruang lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) tentu sangatlah luas cakupannya. Atas dasar itu maka tentu cakupan Manajemen Sumber Daya Manusia diperlukan untuk berbagai aspek yang terkait dengan Suatu organisasi. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Russel dan Bernandin bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia *"all decisions which affect the workforce concern the organization's human resource management function* Yaitu semua keputusan yang mempengaruhi tenaga kerja berkaitan dengan fungsinya manajemen sumber daya manusia pada sebuah organisasi. Berdasarkan Pendapat di atas maka aktivitas ruang lingkup dari Manajemen sumber Daya Manusia Marsam and Mu'ah (2017) ialah seluruh aktivitas yang terkait dengan;

1. Rancangan Organisasi
2. *Staffing*
3. Sistem *Reward*, tunjangan-tunjangan, dan pematuhan.
4. Manajemen Performa seluruh pegawai,
5. Pengembangan Pekerja dan Organisasi,
6. Komunikasi dan Hubungan Masyarakat.

Sedangkan Tujuan dari Manajemen Sumber Daya Manusia hanya meliputi empat komponen pokok yaitu;

1. Tujuan Organisasional ialah adanya manajemen sumber daya manusia bertujuan memberikan kontribusi pada pencapaian efektif organisasi. Tujuan Organisasional berpatokan pada arah visi dan misi suatu organisasi dengan berpegang pada Renstra dan Renop secara menyeluruh.
2. Tujuan Fungsional untuk mempertahankan kontribusi manajemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Secara khusus jika Manajemen Sumber Daya Manusia pada suatu organisasi menetapkan standar yang rendah dan kurang proporsional maka tujuan dari Fungsional organisasi tidak akan terwujud. Nyatanya akan

ada karyawan yang bekerja tidak sesuai dengan tugas pokok masing-masing.

3. Tujuan Sosial secara etis dan sosial merespons terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan masyarakat melalui tindakan yang efektif sehingga mengurangi dampak negatif terhadap organisasi. Jika hal ini tidak terwujud atau tidak terjalin dengan baik antara organisasi dan masyarakat maka akan timbul hambatan-hambatan yang pengaruhnya akan terasa pada suatu organisasi.
4. Tujuan personal karyawan harus dipertimbangkan untuk kesejahteraan karyawan. Jika tujuan personal ini tidak ditinjau maka kinerja dan kepuasan karyawan dapat menurun yang akhirnya karyawan akan berangsur meninggalkan organisasi.

5.7 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Pengondisian kinerja para karyawan merupakan tugas utama dari manajemen SDM di suatu organisasi atau perusahaan hal ini bertujuan agar diperoleh suatu satuan SDM yang merasa puas dan memuaskan bagi seluruh aspek. Manajemen SDM merupakan bagian dari Manajemen Umum yang tugasnya untuk mempersiapkan SDM untuk lebih siap dalam mengelola satu organisasi. Maka adapun fungsi dari Manajemen SDM yaitu:

- 1. Fungsi Manajerial** meliputi fungsi;
 - a. Perencanaan, adalah untuk merencanakan tenaga kerja atau karyawan secara efektif dengan tujuan tercapainya visi dan misi perusahaan.
 - b. Pengorganisasian, kegiatan untuk mengorganisasi seluruh karyawan dan membagi tugas masing-masing secara proporsional.

- c. Pengarahan dilakukan untuk mengarahkan karyawan agar dapat bekerja sesuai dengan tugas pokoknya masing-masing
 - d. Pengendalian dilakukan agar seluruh karyawan dapat melaksanakan aturan dan tidak melakukan pelanggaran tata tertib organisasi.
- 2. Fungsi Operasional** yaitu; 1) pengadaan tenaga kerja (SDM) yang dibutuhkan oleh perusahaan, 2) pengembangan keterampilan karyawan untuk kemajuan organisasi, 3) kompensasi kepada karyawan yang telah bekerja sesuai dengan tugas dan fungsinya, 4) pengintegrasian dalam menyatukan kebutuhan organisasi dan karyawan, 5) pemeliharaan kondisi karyawan berupa kondisi fisik dan mentalnya dalam bekerja sehingga akan lahir loyalitas karyawan pada perusahaan dan 6) Pemutusan hubungan kerja disebabkan oleh keinginan karyawan dan atau oleh pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan.

Selain pembagian diatas mungkin akan ditemukan teori lain tentang fungsi dari manajemen SDM tersebut. Seperti teori Cherrington, fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari:

1. Staffing

Fungsi ini terdiri dari tiga aktivitas penting, yaitu perencanaan perusahaan, penarikan, dan seleksi sumber daya manusia. Perencanaan disini adalah menyiapkan strategi –strategi yang tepat dalam memilih calon SDM kemudian akan dilakukan penarikan sesuai dengan kemampuan atau performa karyawan dan kemudian masuknya sistem seleksi yang tetap untuk menduduki jabatan tertentu.

2. Performance Evaluation

Penilaian kinerja sumber daya manusia (SDM) merupakan tanggung jawab dari pimpinan SDM. Manajer bertanggung

jawab untuk meninjau bawahannya melalui bentuk penilaian kinerja yang efektif.

3. *Compensation*

Kompensasi/*Reward* dibutuhkan suatu koordinasi yang baik antara departemen SDM dan Manajer perusahaan. Sistem kompensasi yang memerlukan keseimbangan antara pembayaran dan manfaat yang diberikan kepada tenaga kerja. Pembayaran ini meliputi bagian pokok dan penunjang kerja, sehingga karyawan merasa dihargai dan dampaknya akan terus melakukan hal yang terbaik untuk kemajuan dari suatu perusahaan/organisasi.

4. *Training and Development*

Penanggung jawab sumber daya manusia dalam hal ini bertanggung jawab untuk membantu manajer menjadi pelatih dan penasihat yang baik bagi seluruh karyawan dan mencanangkan program pengembangan kinerja bagi seluruh pegawai.

5. *Employee Relations*

Idealnya perusahaan yang memiliki serikat pekerja, departemen sumber daya manusia akan berperan aktif dalam melakukan negosiasi dan mengurus masalah persetujuan dengan pihak serikat pekerja.

6. *Safety and Health*

Keselamatan dan kesehatan kerja adalah modal utama dalam proses berlangsungnya roda perusahaan, dengan mengutamakan kesehatan dan keselamatan akan memberikan dorongan bagi kesehatan manajemen perusahaan. Maka, seharusnya pihak manajemen sumber daya manusia lebih menekankan pentingnya keselamatan dan kesehatan kerja, begitu juga pihak SDM melalui perusahaan harus menyediakan layanan kesehatan dan keselamatan dalam bekerja.

7. *Personnel Research*

Dalam proses peningkatan efektivitas perusahaan, departemen sumber daya manusia harus melakukan analisis terhadap masalah individu dan perusahaan serta membuat perubahan yang sesuai. Bagian departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi yang menyinggung masalah ini. Selain itu fungsi dari *Personel Research* sebagai *team work* dalam mencari solusi dari perkembangan-perkembangan yang terbaru dalam perkembangan zaman mengkaji isu-isu terbaru dengan tujuan sebagai penentu perkembangan dari organisasi atau perusahaan. Demikianlah setidaknya fungsi dari manajemen yang menjadi tolak ukur peningkatan dari kesehatan manajemen suatu organisasi atau perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ambarwati, A. (2018), *Perilaku dan Teori Organisasi*, Media Nusa Creative, Malang.
- Azan, K., Decholfany, M. I., Sumanto, I. B. et al., (2021), *Manajemen Sumber Daya Manusia (Kajian Teoritis dan Praktis dalam Pendidikan)*, Dotplus Publisher, Riau.
- Effendhie, M. (2017), *Pengantar Organisasi*, Universitas Terbuka, Jakarta.
- Manda, (2016), *Fungsi Pengorganisasian dan Evaluasi Peserta didik*, Journal of Islamic Education Management: Luwu, Vo.1, No.1, Hal 89 – 101: ISSN : 2548 –.
- Masram and Mu'ah, (2017), *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional*, Zifatama Publisher, Sidoarjo.
- Priyono, (2010), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Zifatama Publisher, Sidoarjo.
- Robiansyah and Kadafi, M. A. (2021), *Manajemen Organisasi penjelasan Ringkas 40 Konsep Dasar*, Halaman Moeka Publishing, Bogor.
- Sari, E. (2006), *Teori Organisasi Konsep dan Aplikasi*, Jaya Baya University Press, Jakarta Timur.
- Syafri, W. and Alwi. (2014), *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik*, IPDN, Sumedang.
- Wijaya, A. (2017), *Manajemen Keluarga Islami*, Diandra Kreatif Publishing, Yogyakarta

BAB VI

MOTIVASI

Oleh Untung Widodo, S.E., M.M.

6.1 Pendahuluan

Kita mengetahui bahwa ada hubungan timbal balik antara para pekerja dengan organisasi tempat mereka bekerja. Apabila organisasi atau perusahaan berhasil mencapai keuntungan, berarti para pekerja akan memperoleh jaminan kelangsungan hidup perusahaan tempat mereka bekerja, dengan demikian para pekerjapun terjamin kelangsungan pendapatannya. Apabila pekerja mengetahui bahwa kelangsungan pendapatannya terjamin mereka akan merasa aman, dan hal ini akan mendorong mereka bekerja dengan penuh konsentrasi sehingga tingkat produktivitasnya akan naik.

Kenaikan produktivitas pekerja, berarti kenaikan produktivitas perusahaan. Kenaikan produktivitas perusahaan berarti akan ada kenaikan keuntungan. Demikian seterusnya sehingga terjadilah proses ini, maka sudah seharusnya apabila perusahaan dalam hal ini pimpinan perusahaan juga harus mampu memenuhi keinginan dan harapan-harapan para pekerja, hal ini yang menyebabkan para pekerja jadi termotivasi.

Seorang manajer adalah orang yang bekerja dengan bantuan orang lain. Ia tidak menjalankan semua pekerjaan sendirian saja, tetapi meminta orang lain menjalankannya, memberikan tugas-tugas kepada bawahannya. Seorang karyawan mungkin menjalankan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan baik, mungkin pula tidak. Kalau bawahan telah menjalankan tugas yang diberikan kepadanya dengan baik, itu adalah yang kita inginkan. Tetapi kalau tugas yang dibebankan tidak bisa terlaksana dengan

baik, maka kita perlu mengetahui sebab-sebabnya. Mungkin ia memang tidak mampu menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan, tetapi mungkin juga ia tidak mempunyai dorongan (motivasi) untuk bekerja dengan baik. Salah satu tugas dari seorang pimpinanlah untuk bisa memberikan motivasi (dorongan) kepada bawahannya agar bisa bekerja sesuai dengan pengarahan yang diberikan.

6.2 Model-Model Motivasi

6.2.1 Model Tradisional

Model motivasi tradisional dihubungkan dengan F. Taylor dan aliran manajemen ilmiah. Sesuai dengan aliran ini, aspek yang sangat penting dari pekerjaan para manajer adalah bagaimana membuat para karyawan bisa menjalankan pekerjaan mereka yang membosankan dan berulang-ulang dengan cara yang paling efisien. Untuk memberikan dorongan kepada para karyawan agar melakukan pekerjaan mereka dengan berhasil, para manajer menggunakan sistem upah insentif; semakin banyak mereka menghasilkan semakin besar penghasilan mereka.

Alat motivasi ini didasarkan atas tanggapan bahwa para pekerja sebenarnya adalah pemalas dan bisa didorong hanya dengan imbalan keuangan. Dalam berbagai situasi insentif tersebut cukup efektif. Meskipun demikian, lama kelamaan manajer akan mengurangi tingkat insentif upah yang diberikan. Dengan semakin meningkatnya prestasi kerja, akibatnya adalah makin berkurangnya kebutuhan akan tenaga kerja. Dengan demikian timbul pengurangan tenaga kerja pemecatan sementara dan sebagainya. Timbul kemudian kebutuhan akan *job security* dan bukan hanya kenaikan gaji dalam waktu sementara saja.

6.2.2 Model Hubungan Manusia (*Human Relations Model*)

Ketika tampak bahwa pendekatan tradisional tidak lagi tepat, para ahli manajemen mulai mencari berbagai penjelasan tentang perilaku karyawan. Elton Mayo dan peneliti-peneliti tentang hubungan manusiawi lainnya menemukan bahwa kontak sosial yang dialami karyawan dalam bekerja merupakan hal yang sangat penting bagi mereka, dan kebosoran serta kerutinan pekerjaan merupakan hal-hal yang mengurangi motivasi mereka dalam bekerja. Para peneliti tersebut menganjurkan bahwa para manajer bisa memotivasi para karyawan dengan mengikuti kebutuhan sosial mereka dan dengan membuat mereka merasa penting dan berguna.

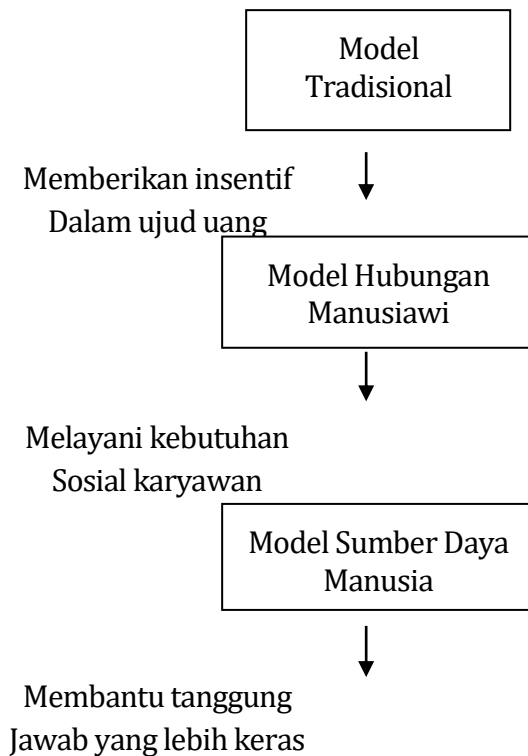
Sesuai dengan pendapat ini, maka organisasi mencoba untuk mengakui kebutuhan sosial para karyawan, dan mencoba memotivasi mereka dengan meningkatkan kepuasan kerjanya. Para karyawan diberi lebih banyak kebebasan untuk mengambil keputusan dalam menjalankan pekerjaan mereka. Perhatian yang lebih besar diberikan pada organisasi informal. Lebih banyak informasi diberikan kepada para karyawan tentang keinginan-keinginan manajemen dan operasional perusahaan.

Meskipun demikian, tujuan para manajer adalah tetap sama seperti dalam model tradisional, yaitu agar para karyawan mau menerima kondisi kerja yang diciptakan oleh manajer. Dalam model tradisional, para pekerja diharapkan bersedia menerima wewenang manajer dengan diberikan imbalan upah yang tinggi, menjalankan sistem kerja yang efisien yang dirancang oleh para manajer. Dalam model hubungan manusiawi, para karyawan diharapkan menerima wewenang manajer karena atasan mereka memperlakukan mereka dengan tenggang rasa, dan penuh perhatian atas segala kebutuhan mereka.

6.2.3 Model Sumber Daya Manusia (*Human Resources Model*)

Berbagai peneliti seperti, Argyris, Mc. Gregor, Likert dan Maslow, mengkritik model hubungan manusiawi sebagai model yang hanya memanipulasi para karyawan dengan cara yang lebih canggih (*sophisticated*). Para ahli tersebut berpendapat bahwa para karyawan sebenarnya mempunyai motivasi yang sangat beraneka ragam, bukan hanya motivasi karena uang ataupun keinginan akan kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan mempunyai “arti” dalam bekerja. Mereka berpendapat bahwa sebagian besar individu sudah mempunyai dorongan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik, dan tidak selalu para karyawan memandang pekerjaan sebagai sesuatu hal yang tidak menyenangkan. Bahkan umumnya para pekerja akan memperoleh kepuasan karena prestasi yang tinggi. Jadi, para karyawan bisa diberikan tanggung jawab yang lebih luas untuk mengambil keputusan dan melaksanakan tugas-tugas mereka, karena mereka sudah punya dorongan untuk bekerja dengan baik dan kemungkinan besar bisa mencapai tujuan organisasi dengan cara mereka.

Tugas manajer sesuai dengan model ini, bukanlah “menyuap” para karyawan dengan upah yang tinggi untuk mau melakukan apa yang diinginkan oleh manajer, seperti dalam model tradisional, ataupun manipulasi mereka dengan cara yang lebih manusiawi seperti dalam model hubungan manusiawi. Tetapi adalah untuk mengembangkan tanggung jawab bersama untuk mencapai tujuan organisasi dan anggota-anggota organisasi, dimana setiap karyawan menyumbangkan sesuai dengan kepentingan dan kemampuan mereka. Secara skematis urutan perkembangan pandangan tentang motivasi beserta penekanan motivasi masing-masing model tersebut bisa dilihat pada gambar berikut ini.



Gambar 6. 1. Motivasi Yang diberikan oleh masing-masing model

Berbagai penulis, para ahli dalam psikologi organisasi mengemukakan berbagai model untuk mempelajari tingkah laku manusia. Diantara penulis yang terkenal adalah Maslow dengan tingkatan kebutuhannya dan Douglas Mc Gregor dengan teori X dan Y.

6.3 Teori-Teori Motivasi

Penjelasan teori motivasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Teori-teori petunjuk (*perspective theories*)

Teori petunjuk ini menyampaikan bagaimana memotivasi karyawan dengan baik dan benar. Teori ini didasarkan atas pengalaman kejadian dengan cara *trial and error* (coba – coba).

2. Teori-teori isi (*content theories*)

Teori ini berkenaan dengan pernyataan apa penyebab – penyebab perilaku karyawan sehingga mereka mau bekerja dengan baik dan benar sesuai arah tujuan perusahaan. Teori isi menekankan pentingnya pengertian akan factor - faktor internal individu tersebut, kebutuhan atau motif, yang menyebabkan mereka memilih kegiatan, cara dan perilaku tertentu untuk memuaskan kebutuhan yang dirasakan. Faktor-faktor eksternal, seperti gaji, kondisi kerja, hubungan kerja, dan kebijakan perusahaan tentang kenaikan pangkat, delegasi wewenang dan lainnya memberikan nilai atau kegunaan untuk mendapatkan perilaku karyawan yang positif dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Teori ini juga sering disebut sebagai teori kebutuhan. Karena karyawan mau melaksanakan pekerjaan sehubungan dengan mereka para karyawan mempunyai kebutuhan yang harus dipenuhi. Teori – teori kebutuhan ini yang terkenal antara lain adalah 1) hirarki kebutuhan Abraham Maslow 2) teori motivasi pemeliharaan atau motivasi higienis dari Frederick Herzberg 3) teori motivasi prestasi dari David McClelland. Teori isi dari motivasi memusatkan perhatian pada:

- a. Kebutuhan-kebutuhan, motif atau dorongan yang mendorong, menekan, memicu dan menguatkan karyawan untuk melakukan kegiatan.
- b. Hubungan-hubungan para karyawan dengan faktor eksternal yang menyarankan, mendorong, menyebabkan dan mempengaruhi mereka untuk melaksanakan suatu kegiatan.

3. Teori-teori proses (*process theories*)

Teori ini membahas tentang bagaimana perilaku dimulai dan dilaksanakan. Aspek yang ditekankan adalah bagaimana dari motivasi itu bisa berjalan. Teori-teori proses ini antara lain adalah:

1) Teori pengharapan

Konsep ini berhubungan dengan motivasi, dimana individu diperkenankan akan menjadi pelaksana dengan prestasi tinggi bila mereka melihat 1) suatu kemungkinan tinggi bahwa usaha-usaha mereka akan mengarah ke prestasi tinggi. 2) suatu probabilitas tinggi bahwa prestasi tinggi akan mengarah ke hasil-hasil yang menguntungkan. 3) bahwa hasil-hasil tersebut akan menjadi pada keadaan keseimbangan, menarik efektif bagi mereka. Teori pengharapan menyatakan bahwa perilaku kerja karyawan akan dapat dijelaskan dengan kenyataan, bahwa para karyawan menentukan terlebih dahulu apa perilaku mereka yang dapat dijalankan dan nilai yang diperkirakan sebagai hasil alternatif dari perilakunya.

2) Pembentukan perilaku

Pendekatan ini didasarkan pada hukum pengaruh (*law of effect*) yang menyatakan bahwa perilaku yang diikuti dengan konsekuensi-konsekuensi pemuasan cenderung

diulang, sedangkan perilaku yang diikuti konsekuensi-konsekuensi hukuman cenderung tidak diulang. Dengan demikian perilaku individu di waktu mendatang dapat diperkirakan atau dipelajari dari pengalaman waktu lalu. Jadi perilaku individu terhadap suatu situasi atau kejadian adalah penyebab konsekuensi tertentu. Bila konsekuensi itu positif, individu akan memberikan tanggapan sama terhadap situasi yang sama, tetapi bila konsekuensi tidak menyenangkan individu akan cenderung merubah perilakunya untuk menghindari dari konsekuensi tersebut.

3) Teori dari Porter – Lawler

Model pengharapan ini menyajikan sejumlah implikasi bagi manajer tentang bagaimana seharusnya memotivasi bawahan dan juga implikasinya bagi organisasi. Implikasi-implikasi model tersebut bagi manajer mencakup:

- a. pemberian penghargaan yang sesuai dengan kebutuhan bawahan.
- b. Penentuan prestasi yang diinginkan.
- c. Pembuatan tingkar prestasi yang dapat dicapai.
- d. Penghubungan penghargaan dengan prestasi.
- e. Penganalisaan faktor-faktor apa yang bersifat berlawanan dengan efektifitas penghargaan.
- f. Penentuan penghargaan yang mencukupi.

Adapun implikasi bagi organisasi adalah meliputi:

- a. Sistem penghargaan organisasi harus dirancang Untuk memotivasi perilaku yang beringinkan.
- b. Pekerjaan itu sendiri dapat dibuat sebagai pemberian penghargaan secara intrinsik.

- c. Atasan langsung mempunyai peran penting dalam proses motivasi.
- 4) Teori keadilan.

Teori ini mengemukakan bahwa orang akan selalu cenderung membandingkan antara masukan-masukan yang mereka berikan pada pekerjaannya dalam bentuk pendidikan, pengalaman, latihan dan usaha dengan hasil-hasil / penghargaan yang mereka terima, seperti juga mereka membandingkan balas jasa yang diterima karyawan lain dengan yang diterima dirinya untuk pekerjaan yang sama. Keyakinan atas dasar perbandingan tentang adanya ketidakadilan, dalam bentuk pembayaran kurang atau lebih, akan mempunyai pengaruh pada perilaku dan pelaksanaan kegiatan. Faktor-faktor kunci bagi manajer adalah mengetahui apakah ketidakadilan dirasakan, dan bukan apakah ketidakadilan secara nyata ada. Ketidakadilan ini akan ditanggapi dengan bermacam-macam perilaku yang berbeda. Bagi manajer, teori keadilan memberikan implikasi bahwa penghargaan sebagai motivasi kerja harus diberikan sesuai yang dirasa adil oleh individu-individu yang bersangkutan.

6.4 Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Kebutuhan seperti fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan dan aktualisasi. Secara lebih terinci kelima kebutuhan dasar manusia yang membentuk hirarki kebutuhan adalah :

1. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological needs*), yaitu kebutuhan seperti rasa lapar, haus, seks, perumahan, tidur dan sebagainya.

2. Kebutuhan Keamanan (*Safety and security needs*), yaitu kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan dari bahaya, ancaman dan perampasan ataupun pemecatan dari pekerjaan.
3. Kebutuhan Sosial (*Social needs*), yaitu kebutuhan akan rasa cinta dan kepuasan dalam menjalin hubungan dengan orang lain, kepuasan dan perasaan memiliki serta diterima dalam suatu kelompok, rasa kekeluargaan, persahabatan dan kasih sayang.
4. Kebutuhan Penghargaan (*Esteem needs*), yaitu kebutuhan akan status kedudukan kehormatan diri, reputasi dan prestasi.
5. Kebutuhan aktualisasi diri (*self-actualization needs*), yaitu kebutuhan pemenuhan diri, untuk mempergunakan potensi diri, pengembangan diri semaksimal mungkin, kreatifitas, ekspresi diri dan melakukan apa yang paling cocok, serta menyelesaikan pekerjaannya sendiri.

Menurut Maslow, kebutuhan utama manusia berada pada tingkatan pertama, yaitu kebutuhan fisiologis. Setelah kebutuhan pertama ini terpenuhi atau terpuaskan, barulah menginjak pada kebutuhan kedua (lebih tinggi), yaitu kebutuhan akan keamanan. Kebutuhan ketiga baru dilaksanakan setelah kebutuhan kedua terpenuhi. Proses seperti ini berjalan terus sampai akhirnya terpenuhi kebutuhan kelima aktualisasi diri. Hipotesa hirarki kebutuhan ini mengundang berbagai kritik, di antaranya yang penting adalah sebagai berikut :

1. Manusia nampaknya mempunyai perbedaan di dalam urutan kebutuhan yang ingin dipuaskan, sebelum mereka memuaskan kebutuhan yang lebih tinggi tingkatannya. Tetapi untuk beberapa orang kebutuhan egoistik mungkin terasa lebih penting daripada kebutuhan sosialnya. Kebutuhan fisiologis seorang ilmuwan misalnya, dengan mudah dipenuhi, kebutuhan sosialnya mungkin sangat minim, dan

- keinginannya untuk melakukan penelitian mungkin sekali sangat kuat, dan ini merupakan pemuasan kebutuhan egoistik.
2. Sebagaimana di lihat, berbagai kategori kebutuhan dapat overlap antara satu dengan yang lain dan suatu kebutuhan mungkin bisa dimasukkan ke dalam lebih dari satu kategori. Uang barangkali salah satu sumber pemuas kebutuhan yang terpenting. Dan tergantung dari situasinya, uang mungkin bisa memuaskan semua kebutuhan yang ada.

Mc. Gregor melakukan pengamatan terhadap praktek-praktek yang dilakukan oleh para manajer tradisional. Dari pengamatan itu ia berpendapat bahwa nampaknya para manajer tradisional bekerja dengan menganut berbagai anggapan, yang ia beri nama “Teori X”, yaitu:

1. Rata-rata manusia mempunyai sikap tidak suka terhadap pekerjaan, dan karenanya mereka akan berusaha sedapat mungkin untuk menghindarinya.
2. Karena sikap dasar yang tidak suka terhadap pekerjaan ini maka para karyawan perlu diatur, diawasi dan dipaksa, kalau perlu dengan ancaman hukuman, untuk menjalankan pekerjaan sebaik-baiknya.
3. Rata-rata manusia lebih suka untuk diarahkan, lebih suka menghindari tanggung jawab, mempunyai sedikit ambisi dan menginginkan keamanan di atas segalanya.

Karena ia tidak sepakat seluruhnya dengan Teori X, maka Mc. Gregor merasa bahwa manajemen modern telah salah dalam menafsirkan minat dan kapasitas dari anggota-anggota organisasinya. Dengan menggunakan dasar dari penelitian-penelitian psikologis dan sosial, maka ia mengemukakan teori yang berlawanan dengan teori X, yang diberi nama “Teori Y”, yang dirasakannya lebih realistis untuk menjelaskan kemampuan manusia.

1. Usaha yang dikeluarkan, baik mental maupun fisik, untuk bekerja adalah hal yang wajar sebagaimana bermain maupun untuk istirahat.
2. Manusia akan melakukan pengarahan dan pengawasan diri sendiri untuk mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.
3. Rata-rata manusia belajar, dibawah kondisi yang layak, tidak hanya untuk menerima tanggung jawab tetapi juga untuk mencari tanggung jawab.
4. Kemampuan untuk melakukan kreativitas dan ketulusan dalam tingkatan yang relatif tinggi untuk memecahkan persoalan-persoalan organisasi adalah tersebar luas, dan bukan sempit, dalam masyarakat.
5. Di bawah kondisi kehidupan industri modern, kemampuan intelektual dari rata-rata manusia hanyalah dimanfaatkan sebagian saja.

Jika seseorang menerima model yang diajukan Mc Gregor, maka praktek-praktek manajemennya akan berciri seperti :

1. Dibuangnya atau dihindarinya penggunaan *timeclocks*
2. *Flexitime*
3. Dilakukan *Job enrichment*
4. Dilakukannya manajemen berdasarkan sasaran dengan para bawahan ikut menentukan tujuannya dan
5. Dilakukannya pengambilan keputusan yang lebih demokratis dan partisipasi terhadap masalah yang bersangkutan dengan lingkungan organisasi.

6.5 Keinginan-Keinginan Karyawan

Berbagai jenis kebutuhan manusia (*human needs*) akan dicerminkan dari berbagai keinginan para karyawan terhadap pekerjaannya. Meskipun keinginan ini bisa bermacam-macam, beberapa keinginan (*wants*) berikut ini merupakan berbagai keinginan yang umum dinyatakan.

1. Gaji/upah yang baik. Gaji bisa dipakai untuk memuaskan kebutuhan psikologis, sosial, maupun egoistis. Karena itu tidak heran kalau banyak atau bahkan sebagian besar karyawan menginginkan gaji yang tinggi dari pekerjaannya.
2. Pekerjaan yang aman secara ekonomis. Pekerjaan yang memberikan penghasilan merupakan salah satu harapan para karyawan. Keinginan ini bisa dibuktikan dari banyaknya peminat untuk menjadi pegawai negeri (karena ada jaminan pensiun).
3. Rekan kerja yang kompak. Keinginan ini merupakan cermin dari kebutuhan sosial. Seorang karyawan mungkin keberatan untuk dipromosikan, hanya karena tidak menginginkan kehilangan rekan kerja yang kompak.
4. Penghargaan terhadap pekerjaan yang dijalankan. Keinginan ini berasal dari kebutuhan egoistis, yang bisa diwujudkan dengan pujian, hadiah (dalam bentuk uang maupun tidak), diumumkan kepada rekan-rekan sekerjanya dan sebagainya.
5. Pekerjaan yang berarti. Keinginan ini merupakan perwujudan dari kebutuhan untuk berprestasi. Mungkin pada abad ini keinginan ini agak sulit terpenuhi, terutama dengan timbulnya spesialisasi yang tajam.
6. Kesempatan untuk maju. Meskipun mungkin tidak semua karyawan ingin dipromosikan (karena alasan sosial) tetapi pada umumnya setiap orang menginginkan untuk maju dalam hidupnya.

7. Kondisi kerja yang aman, nyaman dan menarik. Kondisi kerja yang aman berasal dari kebutuhan akan rasa aman (*safety needs*). Tempat kerja yang nyaman dan menarik sebetulnya lebih merupakan suatu prestise (simbol status), dan pengalokasian hal-hal yang bersifat status simbolis juga cukup sukar, sebagaimana pengalokasian dana.
8. Pimpinan yang adil dan bijaksana. Pimpinan yang baik menjamin bahwa pekerjaan akan tetap bisa dipertahankan (*psysiological dan security needs*). Demikian juga pimpinan yang tidak berat sebelah, akan menjamin ketenangan kerja.
9. Pengarahan dan perintah yang wajar. Kedua hal ini sebenarnya juga tidak bisa dipisahkan dari pimpinan yang bijaksana. Pengarahan diperlukan untuk menjaga keberhasilan pelaksanaan.
10. Organisasi /tempat kerja yang dihargai masyarakat. Keinginan ini merupakan pencerminan dari kebutuhan sosial.

6.6 Motivasi adalah Lebih Dari Sekedar Teknik-Teknik

Manajer dapat membeli waktu karyawan, manajer dapat membeli kemampuan fisik karyawan, tetapi manajer tidak dapat membeli antusiasme, inisiatif, kesetiaan, penyerahan hati, jiwa dan akal budinya. Manajer harus memperoleh hal tersebut. Pernyataan diatas menggambarkan bahwa motivasi adalah lebih inklusif dari sekedar aplikasi berbagai peralatan atau cara tertentu untuk mendorong peningkatan keluaran. Motivasi adalah juga filsafat atau pandangan hidup yang dibentuk berdasar kebutuhan dan keinginan karyawan. Jadi penting diperhatikan oleh manajer bahwa teori-teori motivasi harus digunakan secara bijaksana. Beberapa teori tidak mencukupi untuk diterapkan secara meluas dan bahkan dapat menghasilkan konsekuensi-konsekuensi yang negatif.

Manajer yang dapat melihat motivasi sebagai sistem, yang mencakup sifat-sifat individu, pekerjaan dan situasi kerja serta memahami hubungan antara insentif, motivasi dan produktivitas, mereka akan mampu memperkirakan perilaku bawahan. Hanya manajer yang mengetahui hal ini dan mengetahui bagaimana menerapkannya dapat mengharapkan realisasi peningkatan produktivitas dari para karyawannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Flippo, E. B. and Mas'ud, M. (1992). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Erlangga.
- Handoko, T. H. (1996). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Liberty.
- Kertonegoro, S. (1993). *Prinsip dan Teknik Manajemen*. Yogyakarta: Ananda.
- Manullang, M. (1991). *Manajemen Tenaga Kerja*. Jakarta
- Ranupandodjo, H. (1994). *Manajemen Sumber Daya Manusia I*. Jakarta: Karunia.
- Ranupandodjo, H. and Husnan, S. (1995). *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE.
- Stoner, J. AF. (1994). *Manajemen I & II*. Jakarta: Erlangga.

BAB VII

KEPEMIMPINAN

Oleh Dr. Sukarman Purba, S.T., M.Pd.

7.1 Pendahuluan

Kepemimpinan merupakan kemampuan yang memiliki nilai seni dalam menggerakkan, mengelola, mengarahkan dan memengaruhi kinerja individu atau kelompok dalam upaya untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Kepemimpinan sebagai bagian dari manajemen memiliki peranan dan kedudukan yang strategis dalam mengelola dan memimpin suatu organisasi, karena kepemimpinan mampu menggerakkan dan mengarahkan semua yang terlibat di dalam organisasi untuk mencapai tujuan. Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi secara optimal sangat ditentukan oleh kepemimpinan dari seorang pemimpin dalam menggerakkan dan mengarahkan semua yang terlibat yang ada di dalam organisasi agar dapat saling bekerja sama dalam mewujudkan pencapaian tujuan organisasi dengan efektif dan efisien (Revida, et al. 2021).

Dalam kepemimpinannya, seorang pemimpin sebagai penggerak dalam organisasi harus mampu membuat rencana, melakukan arahan, mengambil tanggung jawab dan menangani berbagai perubahan, baik dalam bidang manajemen maupun untuk perkembangan organisasi yang semakin baik. Pemimpin harus kreatif dan tidak hanya sebagai simbol tetapi keberadaannya sangat berperan memberi dampak positif dalam menuntun organisasi untuk dapat berkembang sesuai dengan asas-asas manajemen modern, sehingga memberikan kesejahteraan dan kebahagiaan bagi bawahannya dan masyarakat (Handiman, et al. 2022).

7.2 Pengertian dan Pentingnya Kepemimpinan

Kepemimpinan berasal dari kata pimpin, mempunyai awalan pe dan akhiran an yang menunjukkan sifat yang dimiliki oleh pemimpin itu. Kata pimpin mengandung pengertian mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun, dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi. Kepemimpinan atau yang sering disebut dengan *leadership*, adalah suatu kekuatan untuk memimpin yang memiliki nilai seni dalam menggerakkan, mengelola, mengarahkan dan memengaruhi kinerja sebuah kelompok dalam upaya untuk mencapai tujuan (Suhelayanti, et al. 2020). Kepemimpinan merupakan perihal pemimpin menggunakan cara, kiat dalam memimpin orang bekerja untuk mencapai tujuan organisasi (Ambarita, et al. 2014). Berdasarkan pernyataan tersebut, maka kepemimpinan memiliki peran dalam merencanakan dan mengorganisasi, memengaruhi orang lain dalam kelompok untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam mendefinisikan tentang kepemimpinan, Purba (2010) mengelaborasi ada tiga implikasi penting yang berhubungan dengan kepemimpinan sebagai proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas, yaitu:

1. Kepemimpinan harus melibatkan orang lain, bawahan dan pengikut;
2. Kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama di antara pemimpin dan anggota kelompok. Anggota kelompok dapat membentuk kegiatan kelompok dengan berbagai cara, namun pemimpin biasanya lebih berkuasa;
3. Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk memengaruhi perilaku bawahan melalui berbagai cara.

Untuk lebih memahami pengertian tentang kepemimpinan, disampaikan pendapat para ahli, sebagai berikut:

1. Kepemimpinan sebagai “...*the ability to influence a group toward the achievement of a vision or set a goal*”, Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk memengaruhi kelompok dalam mencapai sebuah visi atau tujuan (Robbins and Judge, 2009).
2. Kepemimpinan adalah tindakan melakukan kerjasama dari orang-orang untuk mencapai tujuan akhir yang diharapkan (Coleman and Glover, 2010);
3. Kepemimpinan adalah suatu proses dimana pemimpin dapat menciptakan visi dan melakukan interaksi saling memengaruhi dengan para bawahannya untuk merealisasikan visi tersebut. (Wirawan, 2015);
4. Kepemimpinan merupakan proses dalam memberi inspirasi kepada semua pegawai atau karyawan agar dapat bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan (Amstrong, 2014);

Berdasarkan pengertian para ahli tersebut, maka kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan untuk memengaruhi perilaku dan aktivitas orang lain, menciptakan visi, memberikan inspirasi dan melakukan kerja sama agar dapat saling bekerja dengan baik dalam segala situasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Pentingnya kepemimpinan dalam suatu organisasi karena pencapaian tujuan organisasi dan prestasi organisasi sangat ditentukan kualitas kepemimpinan (Handiman, et al. 2022). Lebih lanjut, Sutrisno (2017) menyatakan bahwa kepemimpinan seorang pemimpin memiliki peranan yang dominan, krusial, dan kritis dalam upaya untuk meningkatkan prestasi kerja, baik pada tingkat individu, kelompok dan organisasi. Kepemimpinan seorang pemimpin harus mampu untuk mengambil keputusan dan menyesuaikan perjalanan organisasi sesuai dengan situasi dan kondisi lingkungan yang berubah serta dapat memajukan organisasi sesuai dengan kebutuhan (Handiman, et al. 2022).

Prihatin (2014) menyatakan kepemimpinan dari seorang pemimpin merupakan penggerak roda organisasi, penunjuk arah dan tujuan di masa depan (*direct setter*), agen perubahan (*change agent*), negosiator (*spokesperson*), dan sebagai pembina (*coach*). Berdasarkan pernyataan tersebut, pentingnya kepemimpinan dalam organisasi baik secara formal maupun informal untuk mampu memimpin, menggerakkan dan membawa perubahan organisasi tersebut agar tetap eksis dan meraih keberhasilan yang lebih baik.

7.3 Tujuan, Fungsi dan Peran Kepemimpinan

Kepemimpinan bertujuan untuk menggerakkan, mengarahkan, memotivasi orang lain agar dapat bekerja melakukan tugasnya dengan baik berdasarkan kemampuan. Abdhul (2021) menyatakan bahwa tujuan kepemimpinan, sebagai berikut:

1. Membantu terciptanya suatu iklim sosial yang baik, yaitu iklim sosial yang baik akan memengaruhi kinerja dan kenyamanan serta menentukan kesejahteraan setiap anggota di dalam kelompok untuk mencapai tujuan organisasi;
2. Membantu kelompok dalam menetapkan prosedur-prosedur kerja, yaitu tahapan prosedur kerja sesuai dengan tujuan, agar aktivitas yang dikerjakan bisa berjalan lancar sehingga memudahkan penyelesaian pekerjaan lebih cepat dan tepat;
3. Membantu kelompok untuk mengorganisasi diri, yaitu mengkoordinir anggota atau kelompoknya mengorganisasikan diri agar berjalan dengan lancar;
4. Mengambil keputusan sama dengan kelompok, yaitu keputusan bersama merupakan kunci dalam kepemimpinan ketika pemimpin melaksanakan fungsi perencanaan untuk mencapai tujuan melalui pelaksanaan maupun tindakan;
5. Memberi kesempatan kepada kelompok untuk belajar dari pengalaman, yaitu memberi kesempatan, waktu yang berkaitan

dengan keleluasaan, dan peluang untuk dapat belajar dari pengalaman agar terhindar dari kesalahan.

Dengan demikian, keberhasilan seorang pemimpin dalam suatu organisasi tergantung kemampuannya melaksanakan fungsinya dalam mengelola dan mengatur organisasi secara efektif dan efisien. Kartono (2017) mengatakan bahwa kepemimpinan berfungsi untuk memandu, menuntun, membimbing, membangunkan atau memberi motivasi kerja, menjalin jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervisi atau pengawasan yang efisien dan mengarahkan pengikutnya untuk mencapai tujuan sesuai dengan waktu dan tujuan yang telah direncanakan. Nawawi (1995) menyatakan secara operasional ada 5 (lima) fungsi pokok kepemimpinan, sebagai berikut:

1. Fungsi instruktif, yaitu sebagai komunikator pemimpin yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), bilamana (waktu memulai, melaksanakan dan melaporkan hasilnya), dan di mana (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif;
2. Fungsi konsultatif, yaitu pemimpin melakukan komunikasi dua arah untuk menetapkan keputusan dan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya;
3. Fungsi partisipasi, yaitu pemimpin melibatkan bawahannya, diberi kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan;
4. Fungsi delegasi, yaitu pemimpin memberikan pelimpahan wewenang, membuat atau menetapkan keputusan;
5. Fungsi pengendalian, yaitu pemimpin mengatur aktivitas anggotanya dengan koordinasi yang efektif, agar tercapainya tujuan bersama secara maksimal.

Lebih lanjut, Siagian (2003) menyatakan fungsi kepemimpinan terdiri atas 5 (lima) bagian, yaitu:

1. Pemimpin sebagai penentu arah, yaitu yang mengarahkan semua anggotanya untuk mencapai tujuan organisasi;
2. Pimpinan sebagai wakil dan juru bicara, yaitu dapat menjalin dan memelihara hubungan yang baik dengan berbagai pihak dan *stakeholders*.
3. Pemimpin sebagai komunikator, yaitu melakukan komunikasi, baik keluar maupun kedalam, baik secara lisan maupun tulisan;
4. Pemimpin sebagai mediator, yaitu sebagai penengah dalam suatu konflik yang mungkin terjadi di dalam organisasi;
5. Pemimpin sebagai integrator, yaitu melakukan integrasi untuk menghindari kecenderungan berpikir dan bertindak berkotak-kotak di kalangan bawahan akibat adanya sikap positif maupun sikap negatif terhadap organisasi.

Sedangkan, Lassey dan Sashkin (1976) menyatakan bahwa fungsi kepemimpinan terbagi atas dua bagian, yaitu:

1. Fungsi menjalankan tugas, yaitu fungsi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, yang terdiri atas:
 - a. Kegiatan berinisiatif, yaitu mengusulkan pemecahan masalah, dan menyarankan gagasan-gagasan baru;
 - b. Mencari informasi, yaitu mencari klasifikasi terhadap usul-usul atau saran serta mencari tambahan informasi yang diperlukan;
 - c. Menyampaikan data atau informasi, yaitu berkaitan dengan pengalamannya sendiri dalam menghadapi masalah yang sama;
 - d. Menyampaikan pendapat atau penilaian atas saran-saran yang diterima;
 - e. Memberikan penjelasan dengan contoh-contoh sehingga dapat mengembangkan pengertian;

- f. Menunjukkan kaitan antara berbagai gagasan atau saran-saran dan mencoba mengusulkan rangkuman gagasan atau saran menjadi satu kesatuan;
 - g. Merangkum gagasan-gagasan yang ada kaitannya satu sama lain menjadi satu dan mengungkapkan kembali gagasan tersebut setelah didiskusikan dalam kelompok;
 - h. Menguji gagasan, yaitu apakah gagasan tersebut dapat dilaksanakan dan menilai keputusan-keputusan yang akan dilaksanakan;
 - i. Membandingkan keputusan kelompok dengan standar yang telah ditetapkan dan mengukur pelaksanaannya dengan tujuan yang telah ditetapkan;
 - j. Menentukan sumber-sumber kesulitan, yaitu menyiapkan langkah-langkah yang diperlukan, dan mengatasi rintangan yang dihadapi untuk mencapai kemajuan yang diharapkan.
2. Fungsi pemeliharaan, yaitu mengusahakan mendapatkan kepuasan, baik bagi pemeliharaan dan pengembangan kelompok untuk kelangsungan hidupnya, yang terdiri dari:
- a. Bersikap ramah, hangat dan tanggap terhadap orang lain, yaitu mau, dapat memuji orang lain atau idenya, menerima dan menyetujui sumbangan pikiran orang lain;
 - b. Mengusahakan kepada kelompok, yaitu mengusahakan setiap anggota diberi berbicara dengan waktu yang dibatasi agar anggota kelompok berkesempatan untuk mendengar;
 - c. Menentukan penggunaan standar dalam pemilihan isi, prosedur dan penilaian keputusan serta mengingatkan kelompok untuk meniadakan keputusan yang bertentangan dengan pedoman kelompok;
 - d. Mengikuti keputusan kelompok, menerima ide orang lain, bersikap sebagai pengikut/ pendengar sewaktu kelompok sedang berdiskusi dan mengambil keputusan;

- e. Menyelesaikan perbedaan, pendapat dan bertindak sebagai penengah untuk mengkonfirmasi pemecahan masalah.

Berdasarkan hasil studi observasi yang dilakukan Mintzberg (1973) bahwa ada 3 (tiga) fungsi pemimpin dalam menerapkan kepemimpinannya, yaitu sebagai berikut:

1. Fungsi interpersonal (*The interpersonal roles*), yaitu seorang pemimpin merupakan simbol organisasi (*figurehead*) yang menjalankan kegiatan menghadiri upacara resmi, menggunakan pengaruhnya untuk memotivasi dan mendorong mencapai tujuan, dan sebagai penghubung dengan orang di luar lingkungannya;
2. Fungsi informasional (*The informational roles*), yaitu berperan informasi dan sebagai pengawas dengan melakukan pengamatan dan pemeriksaan secara kontinyu terhadap bawahan dan atasan, menjalin hubungan komunikasi dengan pihak luar, menyebarkan informasi kepada pihak yang memerlukan, dan sebagai juru bicara dengan menyediakan informasi bagi pihak luar organisasi yang berkaitan dengan rencana, dan hasil yang telah dicapai;
3. Fungsi pembuat keputusan (*The decisional roles*), yaitu pemimpin berperan sebagai pengusaha harus mampu memprakarsai pengembangan dan perubahan dalam organisasi, bersikap reaktif terhadap masalah dan tekanan yang dapat berdampak pada organisasi, sebagai pembagi sumber dana yang akan didistribusikan ke bagian-bagian dari organisasi, dan mampu melakukan negosiasi pada setiap tingkatan, baik dengan bawahan, atasan dan pihak luar.

7.4 Sifat dan Asas Kepemimpinan

Sifat kepemimpinan merupakan ciri khas atau atribut individu dengan indikator aspek-aspek kepribadian, kebutuhan, motivasi dan nilai-nilai positif yang dapat membantu seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya dalam organisasi, baik formal maupun informal. Sifat kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan seorang pemimpin dalam sebuah organisasi, karena sifat-sifat kepemimpinan sebagai pilar yang mendukung kepemimpinan (Suhelayanti, et al. 2020). Lebih lanjut, Usman (2007) menambahkan bahwa sifat-sifat kepemimpinan merupakan suatu ciri khas yang menunjukkan kepada sejumlah atribut individu seorang pemimpin yang membedakan sifat-sifat pemimpin efektif dengan pemimpin yang tidak efektif.

Kouzes and Posner (1995) menyatakan ada dua puluh sifat-sifat kepemimpinan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu: (a) kejujuran; (b) keluasan pandangan; (c) kemampuan memberikan inspirasi; (d) kompetensi; (e) keadilan; (f) mau memberi dukungan; (g) berpikiran luas; (h) cerdas; (i) lugas; (j) dapat diandalkan; (k) berani; (l) mau bekerjasama; (m) imajinasi; (n) peduli; (o) bertekad bulat; (p) dewasa; (q) ambisius; (r) setia; (s) dapat mengendalikan diri; dan (t) mandiri. Sedangkan, Sanusi (1989) menyatakan ada 9 (Sembilan) sifat-sifat kepemimpinan yang harus dimiliki seorang pemimpin, antara lain: (1) Kesehatan dan kebugaran fisik; (2) Kreativitas dalam menangkap tuntutan zaman; (3) Kemampuan intelektual; (4) Keefektifan informasi dan komunikasi sosial; (5) Kemantapan emosional; (6) Ketangguhan pendirian; (7) Integritas pribadi; (8) Kedudukan ekonomi dan finansial, dan (9) Kedudukan hukum dan prestasi masa lampau. Lebih lanjut, Engkoswara and Komariah (2015) menyampaikan pernyataan Oldway Tead bahwa seorang pemimpin akan dapat

berhasil apabila pemimpin tersebut memiliki 10 (sepuluh) sifat kepemimpinan, yaitu:

1. Energi jasmaniah dan mental, yaitu memiliki kekuatan fisik yang tangguh dan mental baja yang tidak pernah menyerah;
2. Kesadaran akan tujuan dan arah, yaitu memelihara tujuan dan mengupayakan keberhasilan;
3. Antusiasme, yaitu memiliki keyakinan dalam usahanya sehingga bekerja dengan optimisme yang tinggi;
4. Keramahan dan kecintaan, yaitu keramahan yang tulus dan kasih sayang kepada sesama;
5. Integritas, yaitu memiliki kepribadian utuh yang dapat dijadikan teladan;
6. Penguasaan teknis, yaitu penguasaan pengetahuan, keterampilan dan keahlian dalam bidangnya;
7. Ketegasan dalam mengambil keputusan, yaitu pemimpin tidak goyah oleh situasi, tidak dapat dipermainkan dan diperalat bawahan tapi tegas memutuskan persoalan berdasarkan prosedur yang benar dan tetap konsisten;
8. Kecerdasan, yaitu berfikir rasional dan menggunakan hati dalam melaksanakan kepemimpinannya;
9. Keterampilan mengajar, yaitu mampu mendidik, melatih dan membimbing anggota secara empati;
10. Kepercayaan (*faith*), yaitu dapat dipercaya sehingga disenangi dan dengan kerelaan anggota akan mengikuti semua perintah.

Kartono (2017) menyatakan ada 3 (tiga) asas-asas kepemimpinan, yaitu:

1. Kemanusiaan, yaitu mengutamakan sifat-sifat kemanusiaan dengan melakukan pembimbingan untuk mengembangkan potensi dan kemampuan setiap individu;
2. Efisien, yaitu efisiensi teknis maupun sosial berkaitan dengan terbatasnya sumber-sumber, materi dan jumlah manusia atas

prinsip penghematan, nilai ekonomi dan asas manajemen modern;

3. Kesejahteraan dan kebahagiaan yang lebih merata menuju pada taraf kehidupan yang lebih tinggi.

7.5 Teori Tentang Kepemimpinan

Teori kepemimpinan berusaha untuk memberikan penjelasan dan interpretasi mengenai pemimpin dan kepemimpinan. Teori kepemimpinan merupakan penggenerasian suatu seri perilaku pemimpin dan konsep-konsep kepemimpinannya, dengan menjelaskan latar belakang historis, sebab timbulnya kepemimpinan, tugas dan fungsinya (Kartono, 2017). Ada beberapa teori tentang kepemimpinan, yaitu:

1. Teori kepemimpinan Situasional, yaitu model situasional ini dikembangkan oleh Paul Hersey dan Ken Blanchard. Dalam pendekatan situasional (*situational approach*) ditemukan bahwa faktor-faktor determinan yang dapat membuat efektif suatu gaya kepemimpinan sangat bervariasi, tergantung pada situasi di mana pemimpin berada, guru, tugas, organisasi, lingkungan dan pada kepribadian pemimpin itu sendiri. Model kepemimpinan ini didasarkan pada premis bahwa gaya kepemimpinan itu sangat efektif dalam situasi-situasi yang berbeda. Teori situasional adalah teori kepemimpinan kontingensi yang berfokus pada kesiapan pengikutnya. Teori ini berpendapat kepemimpinan yang sukses dicapai dengan memilih gaya kepemimpinan yang tepat yang tergantung (*contingent*) pada tingkat pengikutnya. Hersey dan Blanchard (1995) menyatakan fungsi kepemimpinan yang efektif terdiri atas pemimpin (P), pengikut (p), dan situasi (s), yang dirumuskan sebagai $Ke = f(P,p,s)$. Teori situasional ini merupakan kesamaan dari teori kontingensi Fiedler, yakni menekankan pada perilaku hubungan dan tugas.

Dalam teori kepemimpinan situasional dapat dijelaskan: (a) jika para pengikut tidak mampu dan tidak bersedia melakukan tugas, pemimpin perlu memberikan arah yang jelas dan khusus (mengatakan); (b) jika pengikutnya tidak mampu dan bersedia, pemimpin perlu menunjukkan orientasi kerja yang tinggi untuk mengkompensasikan ketidakmampuan pengikut dan orientasi hubungan yang tinggi untuk membuat pengikutnya percaya akan keinginan pemimpinnya (menjual); (c) jika pengikutnya mampu dan tidak bersedia, pemimpin perlu menggunakan gaya bantuan (partisipasi); dan (d) jika pengikutnya mampu dan bersedia, pemimpin tidak perlu melakukan banyak hal (mendelegasikan).

2. Teori kepemimpinan kontingensi, yaitu model kontingensi dikembangkan oleh Fred E. Fiedler, yang menyatakan keberhasilan seorang pemimpin tergantung pada gaya interaksi pimpinan dengan bawahannya, serta situasi yang memungkinkan pemimpin mengendalikan dan memengaruhi (Robbins and Coulter, 2014). Rumusan kepemimpinan Fiedler ini menyatakan ada tiga dimensi kontingensi yang menentukan efektivitas pemimpin, yakni:
 - a. Hubungan pimpinan-anggota (*leader-member relation*), yaitu tingkat kepercayaan, keyakinan, dan rasa hormat bawahan terhadap pimpinan mereka (di peringkat sebagai baik atau buruk);
 - b. Struktur tugas (*task structure*), yaitu sejauh mana tingkat tugas-tugas pekerjaan diformalkan dan dijadikan prosedur kerja (di peringkat sebagai tinggi atau rendah); dan
 - c. Kekuasaan posisi (*position power*), yaitu tingkat pengaruh pemimpin terhadap kegiatan-kegiatan yang didasarkan pada kekuasaan, seperti mempekerjakan, memecat, menertibkan, menaikkan pangkat, dan kenaikan gaji (peringkat sebagai kuat dan lemah)

3. Teori kepemimpinan Alur Tujuan (*Path-Goal Theory*), yaitu teori ini dikembangkan oleh Robert House. Menurut teori Alur Tujuan perilaku seorang pemimpin dapat diterima oleh bawahan ketika mereka dapat melihat sebagai sumber langsung kepuasan atau sebagai sarana kepuasan masa depan. Ambarita, Purba and Ambarita (2016) menyampaikan rumusan House yang mengelompokkan perilaku pemimpin ke dalam empat jenis, yaitu: (a) pemimpin yang direktif; (b) pemimpin yang suportif; (c) pemimpin yang partisipatif; dan (d) pemimpin yang berorientasi pada prestasi.
Lebih lanjut dinyatakan dalam teori alur-tujuan ini bahwa perilaku seorang pemimpin akan memotivasi bawahan jika membuat pencapaian kebutuhan bawahan dan memberikan pelatihan, bimbingan dan dukungan dan imbalan yang perlu untuk pencapaian kinerja yang efektif.
4. Teori Kepemimpinan *Managerial Grid*, yaitu dikembangkan oleh Robert K. Blake dan Jane S Mouton yang membedakan dua dimensi dalam kepemimpinan, yaitu *Concern for people* dan *Concern for production*. (Rosmiati and Kurniady, 2009). Berdasarkan kedua aspek tersebut, kepemimpinan berorientasi pada tugas dan berorientasi kepada hubungan individu.
5. Teori Kepemimpinan Visioner (*visionary leadership*), yaitu kemampuan pemimpin dalam menentukan arah masa depan melalui visi. Pemikiran pemimpin tentang visi masa depan organisasi merupakan kunci bagi perubahan organisasi dalam menciptakan kemajuan danantisipasi terhadap persaingan global. (Rosmiati and Kurniady, 2009). Dengan demikian, kepemimpinan visioner adalah kemampuan untuk mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan dan mengimplementasikan pemikiran ideal yang diyakini sebagai cita-cita di masa depan yang harus diraih.

7.6 Elemen dan Pendekatan Kepemimpinan

Dalam suatu organisasi, jika ada pemimpin maka harus ada yang dipimpin, ada kelompok, pengikut, bawahan yang memiliki kepentingan dan aspirasi yang beragam. Menurut Tannenbaum dan Schmidt dalam (Salusu, 2015) bahwa seorang pemimpin harus menyadari bahwa ia dapat sukses melalui bantuan dan pertolongan orang lain, tidak mungkin dapat berhasil bila bekerja sendiri. Pernyataan ini mengisyaratkan bahwa keberhasilan seorang pemimpin tidak dapat terlepas dari bantuan bawahan atau pengikutnya. Dalam kepemimpinan, ada 4 (empat) elemen kepemimpinan yang dinyatakan Gibb (1972) yang memiliki saling keterkaitan satu sama lain, yaitu:

1. Pemimpin yang menampilkan kepribadian pemimpin;
2. Kelompok;
3. Pengikut yang memiliki berbagai kebutuhan;
4. Situasi, yang meliputi keadaan fisik dan tugas kelompok.

Sedangkan Blake and Mouton (1989) menyatakan ada 6 (enam) elemen yang dianggap dapat menggambarkan efektifnya suatu kepemimpinan, yaitu: (1) *initiative*; (2) *inquiry* (mencari informasi); (3) *advocacy* (memberi dorongan dan dukungan), (4) *conflict solving*; (5) *decision making*; dan (6) *critique* (evaluasi, menilai baik-buruk). Tiga elemen pertama (1 sd 3) berkaitan dengan bagaimana seorang pemimpin menggerakkan pengaruhnya terhadap dunia luar, sedangkan tiga elemen berikutnya (4 sd 6) berhubungan dengan bagaimana pemimpin memanfaatkan sumber daya yang tersedia dalam organisasi untuk mencapai hasil yang besar.

Salusu (2015) menyatakan dalam studi kepemimpinan dikenal 4 (empat) macam pendekatan dalam kepemimpinan, yaitu:

1. Pendekatan sifat (*trait approach*), yaitu sifat yang harus dimiliki seorang pemimpin yang membedakannya dengan yang bukan

pemimpin. Keith Davis dalam (Thoha, 1983) menyatakan sifat tersebut adalah kecerdasan, kedewasaan dan keleluasaan hubungan sosial, motivasi diri, dan dorongan berprestasi, serta sikap hubungan kemanusiaan. Sedangkan Stogdill (1974) menyatakan ada lima sifat negatif yang mencegah orang menjadi pemimpin, yaitu tidak banyak mengetahui (*uninformed*), terlalu kaku, tidak berperan serta, otoriter, dan suka menyerang dengan kata-kata;

2. Pendekatan gaya (*stylistic approach*), yaitu yang memusatkan perhatiannya pada perbandingan antara gaya demokratik dan gaya perilaku otokratik. Pada dasarnya ada tiga kategori gaya kepemimpinan yang dikembangkan oleh Lewin, Lippit dan White, yaitu otokratik, demokratik, dan laissez-faire (Carlisle, 1979). Kemudian dilengkapi Gatto (1992) menjadi 4 kategori, yaitu gaya direktif, gaya konsultatif, gaya partisipatif dan gaya delegasi;
3. Pendekatan situasional (*situational approach*), yaitu faktor yang membuat efektifnya suatu gaya kepemimpinan sangat bervariasi, tergantung situasi di mana pemimpin itu berada dan kepribadian pemimpin tersebut;
4. Pendekatan fungsional (*functional approach*), yaitu memusatkan perhatiannya pada karakteristik dan perilaku individu-individu tertentu yang diakui dan diterima oleh orang lain sebagai pemimpin. Pendekatan ini berasumsi bahwa suatu perilaku yang dapat memberikan sumbangan pada pencapaian tujuan kelompok dapat dianggap sebagai kepemimpinan, tidak peduli siapa yang menampilkan perilaku tersebut.

7.7 Kompetensi Kepemimpinan

Seorang pemimpin dalam menerapkan kepemimpinannya haruslah kompeten dalam melakukan pekerjaannya. Kompetensi merupakan kapasitas yang dimiliki seseorang untuk dapat melakukan pekerjaannya sesuai dengan keahliannya untuk mencapai keberhasilan. Artinya, kompetensi seorang pemimpin menjadi penting dan sangat berguna untuk mencapai tujuan organisasi. Kompetensi kepemimpinan adalah sifat, sikap, dan skill kunci yang harus dimiliki oleh seseorang dalam mendukung pekerjaannya sehingga dapat meningkatkan performa secara optimal dalam bekerja sama maupun bekerja dalam tim pada tempatnya bekerja. Kompetensi kepemimpinan adalah unsur terpenting yang wajib diukur, dikelola, dan dibangun dalam suatu organisasi atau perusahaan. Kompetensi kepemimpinan (*leadership competence*) pada dasarnya dibutuhkan oleh setiap profesi, bahkan setiap individu. Hasil penelitian dari Tumanan and Pakasi (2018) menemukan kompetensi kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan kompetensi kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas kerja.

Kompetensi kepemimpinan seorang pemimpin tidak lahir begitu saja, melainkan tumbuh melalui keterampilan yang secara terus menerus harus diasah dan dikembangkan melalui belajar dan pelatihan. Kompetensi kepemimpinan dari seorang pemimpin mencakup keterampilan, pengetahuan, sikap dan karakteristik personal yang akan menghasilkan kinerja superior. Rosmiati and Kurniady (2009) menyatakan keterampilan yang harus dimiliki seorang pemimpin dalam kepemimpinannya, sebagai berikut:

1. Keterampilan dalam memimpin, yaitu menguasai cara-cara dalam memimpin, yaitu menguasai bagaimana cara: menyusun rencana, mengajak untuk berpartisipasi, membantu kelompok, memelihara kelompok, melibatkan anggota dalam pengambilan keputusan;

2. Keterampilan dalam hubungan insani, yaitu hubungan antar manusia, meliputi hubungan fungsional atau hubungan formal, dan hubungan pribadi atau hubungan informal atau hubungan personal;
3. Keterampilan dalam proses kelompok, yaitu untuk meningkatkan partisipasi anggota sehingga potensinya dapat diefektifkan secara optimal;
4. Keterampilan dalam administrasi personal, yaitu menguasai pekerjaan atau bidang administrasi, yaitu seleksi, pengangkatan, penugasan, penempatan, pengawasan, bimbingan, pengembangan dan kesejahteraan;
5. Keterampilan dalam menilai, yaitu mengetahui dan menilai kegiatan yang dilaksanakan, yaitu hasil kerja, cara kerja dan orang yang mengerjakan.

Lado and Wilson (1994) menyatakan kompetensi dari manajer dalam kepemimpinannya mengelola organisasi meliputi kompetensi berbasis input, transformasional dan berbasis output. Lebih lanjut dijelaskan sebagai berikut:

1. Kompetensi berbasis input, yaitu menekankan pada *manager strategy fit* melalui proses pengangkatan karyawan untuk organisasi secara keseluruhan dalam bentuk integrasi sumber daya manusia;
2. Kompetensi transformasional, yaitu menekankan inovasi dan kewirausahaan melalui proses pembentukan dan sosialisasi perilaku karyawan atas dasar kreativitas, kerja sama dan saling percaya;
3. Kompetensi berbasis output, yaitu menekankan pada keterlibatan dari karyawan melalui proses pembelajaran positif, pembangunan reputasi yang baik, dan hubungan yang positif dengan para stakeholder.

Sedangkan, Joko (2005) menyatakan kompetensi kepemimpinan tingkat manajer dalam suatu organisasi, sebagai berikut:

1. *Flexibility*, yaitu kemampuan mengubah struktur manajerial;
2. *Change implementation*, yaitu kemampuan mengimplementasikan perubahan;
3. *Interpersonal understanding*, yaitu kemampuan untuk memahami nilai dari berbagai tipe individu;
4. *Empowering*, yaitu kemampuan untuk melakukan pemberdayaan terhadap Sumber Daya Manusia.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdhul, Y. (2021). *Teori Kepemimpinan: Pengertian, Tujuan Dan Fungsi*. Tersedia [online].
<https://penerbitbukudeepublish.com/materi/teori-kepemimpinan/> Diakses 12 Oktober 2021.
- Ambarita, B., Purba, S., and Ambarita, C. F. (2016). *Perilaku dan Konflik dalam Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Ambarita, B., Siburian, P., Situmorang, B., and Purba, S. (2014). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Amstrong, M. (2014). *A Handbook of Human Resources Management Practice*. London: Kogan Page.
- Blake, R. R., and Mouton, J. S. (1989). *Executive achievement: Making it at the top*. McGraw-Hill Companies.
- Carlisle, H. M. (1979). *Management Essentials: Concepts and Applications: Instructor's Guide and Transparency Masters*. Science Research Associates.
- Coleman, M. and Glover, D. (2010). *Educational Leadership and Management Developing Insights and Skills*. New York: McGraw-Hill.
- Engkoswara and Komariah, A. (2015) *Administrasi Pendidikan*. Cetakan Keempat. Bandung: Alfabeta
- Gatto, R. P. (1992). *Teamwork Through Flexible Leadership: A Sharing of Yourself*. Pittsburgh: Gatto Training Assoc.
- Gibb, C. A. (1972). *Leadership. International Encyclopedia of the Social Science*, Vol. 9-10.
- Handiman, U. T., Faridi, A., Prasetya, A. B., Hasibuan, A., Ismail, M., Dharma, E., ... and Simarmata, J. (2022). *Komunikasi dan Kepemimpinan Organisasi*. Yayasan Kita Menulis.

- Hersey, P. and Blanchard, K. (1995). *Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources*. 9th Edition. London: Prentice-Hall International Editions.
- Joko, N. H. (2005). *Urgensi pengembangan SDM berbasis Kompetensi. Jurnal Administrasi Bisnis*, 1(2), 51-58.
- Juran, J. M. (1987). *Management of Quality*. Wilton: Juran Institute, Inc.
- Kartono, K. (2017). *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Kouzes and Posner. (1995). *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey Bass Publishing
- Lado, A. A., and Wilson, M. C. (1994). *Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A competency-based perspective. Academy of Management Review*, 19(4), 699-727
- Lasse, W. R., and Sashkin, M. (1976). *Leadership and Social Change*. New York: University Associates.
- Mintzberg, H. (1973) *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row Publisher.
- Nasution, M. N. (2004). *Manajemen Mutu Terpadu*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nawawi, H. (1995). *Kepemimpinan Yang Efektif*. Yogyakarta: Bumi Aksara
- Nawawi, H. (2005). *Manajemen Strategik*. Yogyakarta: Gajah Mada Pers
- Prihatin, E. (2014). *Teori Administrasi Pendidikan*. Cetakan Kedua. Bandung: Alfabeta.
- Purba, S. (2010). *Kinerja Pimpinan Jurusan di Perguruan Tinggi: Teori, Konsep dan Korelatnya*. Yogyakarta: LaksBang PRESSindo

- Revida, E., Aisyah, S., Pardede, A. F., Purba, S., Hidayatulloh, A. N., Leuwol, N. V., ... and Manullang, S. O. (2021). *Manajemen Pelayanan Publik*. Yayasan Kita Menulis.
- Robbins, S. P., and Coulter, M. (2014). *Management*: Twelfth Edition. England: Pearson Education Limited
- Robbins, S. P., and Judge, T. A. (2009). *Organizational Behavior*. USA: Prentice-Hall.
- Rosmiati and Kurniady. (2009). *Manajemen Pendidikan*. Tim Dosen Jurusan. Administrasi Pendidikan UPI. Cetakan Ke-7. Bandung : Alfabeta.
- Salusu, J. (2015). *Pengambilan Keputusan Stratejik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. Cetakan Kesepuluh. Edisi Revisi. Jakarta: Grasindo.
- Sanusi, A. (1989). *Kepemimpinan Sekarang dan Masa Depan*. Bandung: Prospect.
- Siagian, S. P. (2003). *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Cetakan Kelima. Jakarta: Rineka Cipta
- Stogdill, R. M. (1974). *Historical trends in leadership theory and research*. *Journal of Contemporary Business*, 3(4), 1-17.
- Suhelayanti, S., Aziz, M. R., Sari, D. C., Safitri, M., Saputra, S., Purba, S., ... and Simarmata, J. (2020). *Manajemen Pendidikan*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ke-8. Jakarta: Prenada Media Group.
- Suyuthi, N. F., Lie, D., Nainggolan, N. T., Kadar, M. G., Purba, S., Butarbutar, M., ... and Mustar, M. (2020). *Dasar-Dasar Manajemen: Teori, Tujuan dan Fungsi*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Thoha, M. (1983). *Kepemimpinan dalam Manajemen, Suatu Pendekatan Perilaku*. Jakarta: Gunung Agung.
- Tumanan, K., and Pakasi, U. (2018). *Pengaruh Kompetensi Kepemimpinan Terhadap Kualitas Kerja Dan Kinerja Pegawai*

Dinas Perhubungan Provinsi Papua. The Journal of Business and Management Research, 1(2), 111-119.

Usman, H. (2009). *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara

Wirawan. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Psikologi, Hukum Ketenagakerjaan, Aplikasi dan Penelitian: Aplikasi dalam Organisasi Bisnis, Pemerintahan dan Pendidikan*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.

BAB VIII

KOMUNIKASI

Oleh Dr. Osrita Hapsara, S.E., M.M.

8.1 Pendahuluan

Komunikasi sangat penting peranannya bagi suatu organisasi bahkan dapat dikatakan sebagai unsur pertama, karena komunikasi inilah yang akan menghubungkan antar orang dan antar bagian di dalamnya. Komunikasi yang dilaksanakan tersebut biasanya dilakukan dengan berbagai cara baik searah, mendatar, dan dua arah seringkali mengalami kesukaran sehingga akibatnya komunikasi terhambat atau istilah lainnya miss komunikasi. Kesulitan ini disebabkan karena adanya pemahaman yang berbeda, sifat psikologis seperti angkuh dan sombong, tertutup dengan orang lain, tertekannya perasaan dan seterusnya, akibatnya komunikasi yang terjadi sia-sia sehingga berdampak sulitnya untuk mencapai tujuan organisasi.

Komunikasi dapat juga diasumsikan sebagai nyawa dalam sebuah organisasi, sebab organisasi merupakan kumpulan dari individu individu yang kesehariannya sebagai manusia yang saling tergantung dengan manusia lain dalam kegiatannya selalu berkomunikasi. Organisasi hendaknya menyediakan layanan untuk berkomunikasi yang praktis, karena lembaga akan membangun hubungan dengan relasinya.

8.2 Pengertian Komunikasi

Definisi komunikasi banyak dikemukakan para pakar, antara lain adalah (Rohman, 2017) Komunikasi dalam istilah Bahasa Inggris disebut *communication* berasal dari bahasa Latin yaitu *communicatio* dan bersumber dari kata *communis* yang artinya adalah “sama”. Arti kata sama disini adalah sama makna (Silviany, 2020)

1. Komunikasi merupakan pengiriman atau tukar informasi dan sebagainya (*Oxford dictionary*).
2. Komunikasi merupakan proses pengoperasian lambang lambang yang mengandung arti (Phil.Astrid).
3. Menurut Keith Davis komunikasi diartikan sebagai proses penyampaian dan pemahaman dari seseorang kepada orang lain.
4. Dalton E.Mc menyatakan bahwa komunikasi diartikan sebagai proses interaksi yang mempunyai arti antar sesama manusia.
5. Wursatno mengemukakan bahwa komunikasi merupakan proses kegiatan pengoperasian atau penyampaian warta/berita/informasi yang mengandung arti dari satu pihak (seseorang atau tempat) ke pihak lain dalam usaha mendapatkan saling pengertian.
6. Menurut Carl I. Havland Komunikasi diartikan sebagai proses seseorang individu atau komunikator mengoperasikan perangsang, biasanya dengan lambang lambang Bahasa untuk mengubah tingkah laku individu yang lain (komunikasikan).
7. Lumbantoruan mendefinisikan bahwa komunikasi merupakan penyampaian informasi, pikiran, dan gagasan dari seseorang kepada orang lain.

8.3 Unsur-Unsur Komunikasi

Unsur unsur atau komponen komunikasi dapat dikatakan semacam cara membuat dan membagi gagasan, informasi, pendapat, fakta ataupun pandangan antara orang-orang dalam mendapatkan pemahaman bersama. Berikut akan diuraikan unsur unsur komunikasi menurut Lasswell and Harrold (1960) and Seller (2007) menyatakan bahwa ada delapan unsur-unsur komunikasi yaitu:

1. Lingkungan Komunikasi

Kawasan / lingkungan yang dijadikan komponen untuk berkomunikasi terdiri dari beberapa bagian pokok yakni:

- a. fisik, merupakan kawasan berlangsungnya komunikasi.
- b. Sosial psikologis, merupakan pekerjaan yang dilaksanakan masyarakat untuk berpartisipasi saat dilakukannya komunikasi.
- c. Waktu (temporal) yakni meliputi periode perkiraan pukul, tanggal dan tempat saat berlangsungnya komunikasi.

2. *Encoding-Decoding*

Encoding adalah kegiatan yang menghasilkan pesan dan kegiatan menerima pesan dikatakan sebagai *decoding*. Makanya komunikator dikatakan sebagai *encoder* dan komunikan dikatakan *decoder*. Dalam aktivitas komunikasi sering dilakukan cara *encoding-decoding* yang merupakan sesuatu yang utuh dan tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Kegiatan tersebut timbul seperti timbal balik dan terus menerus.

3. Sumber Komunikan/Penerima pesan

Komunikan atau penerima adalah suatu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan dan menekankan pada orang bahwa ikut berkomunikasi merupakan komunikator dan sekaligus sebagai komunikan.

4. Kompetensi/ Keterampilan komunikasi

Keterampilan komunikasi ini dijadikan elemen atau unsur komunikasi yang menetapkan keandalan individu dan kelompok dalam melakukan komunikasi dengan baik. Hal ini seperti pemahaman tugas terkait makna (konteks) untuk mempengaruhi content (isi) dari gambaran informasi tersebut.

5. *Feed Back*

Umpan balik atau *feed back* pada unsur unsur komunikasi merupakan informasi yang akan dikirim lagi pada asal muasal pesan.

6. Gangguan/ Hambatan

Hambatan atau gangguan pada elemen komunikasi merupakan penyimpangan (distorsi) informasi. Hambatan inilah yang akan menjadi penghalang bagi komunikasi untuk mendapatkan pesan dan asal pesan yang akan disampaikan. Hambatan ini dapat mengaburkan informasi sehingga pesan yang didapat penerima bertentangan dengan informasi yang disampaikan komunikator/pengirim pesan.

Laswell and Harrold (1960) mengemukakan bahwa ada lima unsur komunikasi yaitu menjelaskan siapa (*who*)?, Mengatakan apa (*say what*)?, melalui saluran apa (*in which channel*)?, kepada siapa (*to whom*)?, dan dengan akibat atau hasil apa (*with what effect*)?. Dari kelima unsur tersebut dapat dijabarkan berikut ini:

1. *Who?* (sumber)

Disini yang dikatakan “sumber” adalah pelaku utama yang memiliki kepentingan untuk melakukan komunikasi. Pelaku utama ini bisa individu, kelompok, organisasi, dan negara

2. *Says What?* (pesan)

Apa yang akan dikomunikasikan atau disampaikan kepada penerima (komunikan). Isi pesan yang akan dikomunikasikan

dapat berupa simbol verbal/non verbal yang dapat mewakili perasaan, nilai, dan ide dari yang menyampaikan (komunikator)

3. *In Which Channel?* (Media/saluran)

Pesan yang akan disampaikan oleh pelaku utama (komunikator) kepada penerima (komunikan), baik secara langsung maupun tidak langsung dilakukan melalui media/alat seperti cetak, non cetak dan elektronik.

4. *To Whom?* (Untuk siapa)

Pelaku utama (komunikator) akan menentukan siapa yang akan menerima pesan, apakah organisasi atau individu.

5. *With What Effect?* (Dampak)

Penerima (komunikan) setelah menerima pesan dari komunikator (pelaku utama) akan terlihat dampaknya, seperti terjadinya perubahan sikap, penampilan, dan pengetahuan.

Unsur unsur Komunikasi sangat diperlukan untuk terciptanya proses komunikasi yang efektif. Para pakar komunikasi punya pendapat masing masing tentang unsur komunikasi. Disini akan dirangkum unsur komunikasi menjadi tujuh unsur yakni:

1. Sumber /Komunikator

Sumber dikatakan sebagai seseorang pengirim informasi, bisa berupa individu, kelompok, dan lembaga serta negara.

2. Pesan

Pesan dapat diartikan sebagai suatu pemberitahuan yang dilakukan komunikator pada komunikan. Pesan bisa diberikan secara langsung yaitu dengan berhadapan dan secara tidak langsung melalui media atau alat komunikasi.

3. Saluran/Media

Saluran yang dikatakan merupakan sarana dan akan dimanfaatkan oleh komunikator dalam menyampaikan informasi pada yang menerima. Saluran tersebut seperti televisi,

medsos (facebook, Instagram, dan lain lain), koran, surat, telephone, dan sebagainya.

4. Komunikasikan (penerima)

Penerima merupakan sasaran dari pengiriman pesan yang dilakukan komunikator. Penerima bisa individu, kelompok, organisasi, dan negara.

5. Pengaruh (Dampak)

Dampak dapat diartikan sebagai hal yang dirasakan, dipikirkan, dan dilaksanakan komunikasi saat awal dan berakhirnya pesan yang didapat. Dampak dapat berupa perubahan pada sikap, pengetahuan dan lainnya.

6. Umpan balik

Umpan balik ini bisa terjadi dari dampak pesan yang disampaikan, dan juga bisa datang dari pesan dan media.

7. Lingkungan

Lingkungan ini diartikan berbagai faktor yang dapat mempengaruhi proses berlangsungnya komunikasi. Secara umum lingkungan dapat dikelompokkan menjadi beberapa faktor yakni adat istiadat, tempat tinggal, era, dan mental.

Dari unsur unsur/ elemen komunikasi tersebut di atas dijelaskan bahwa elemen /unsur komunikasi meliputi:

1. Suatu aktivitas yang dapat membuat komunikasi (penerima) mengerti.
2. Suatu tujuan untuk menyampaikan pesan
3. Suatu cara untuk terwujudnya komunikasi diantara komunikator dan komunikan.

8.4 Model/ Bentuk Komunikasi

Model/ bentuk komunikasi diantaranya sebagai berikut:

1. Definisi Model / Bentuk komunikasi.

Bentuk komunikasi diartikan sebagai keterangan umum suatu prosedur dalam berkomunikasi dan menunjukkan keterkaitan antara bagian komunikasi. Selanjutnya Mulyana (2004) menyatakan bahwa model komunikasi merupakan gambaran bagaimana berlangsungnya aktivitas komunikasi, dengan cara apa proses komunikasi berlangsung lewat jalan komunikasi dari *sender*, sebagai pengantar ke penerima, sebagai seorang *receiver*.

2. Model / Bentuk Komunikasi Shannon dan Weaver

Proses percakapan / komunikasi dijelaskan oleh Shannon and Weaver (1949) dengan cara yang sangat rinci, hal ini ditentukan dengan perbedaan sinyal dan pesan, sumber informasi dan *transmitter*, *receiver* (penerima) dan *destination* (tujuan). Shannon dan Weaver mengatakan ada enam elemen model komunikasi yaitu:

- a. *Information source* (sumber informasi)

Merupakan orang yang menciptakan dan menyampaikan pesan. Sumber informasi juga berperan untuk menentukan ragam media yang akan dimanfaatkan dalam penyampaian pesan.

- b. *Transmitter (Encoder)*

Merupakan orang yang memanfaatkan mesin untuk merubah pesan menjadi bentuk sinyal atau data biner. *Encoder* ini bisa dindividu, kelompok, dan mesin pengubah pesan.

- c. Channel (Media)

Merupakan media yang dipergunakan untuk menyampaikan pesan.

d. *Receiver (Decoder)*

Merupakan mesin perekam dan pengubah sinyal (merubah data biner menjadi format berupa pesan), atau yang memperoleh pesan mengartikan pesan dari sinyal yang disampaikan.

e. *Destination* (tujuan)

Merupakan kalangan penerima pesan yang menjadi tujuan dari pusat informasi

f. *Noise* (gangguan)

Merupakan ancaman fisik dari manusia, lingkungan, dan sebagainya yang menghalangi proses penyampaian serta penerimaan pesan.

Selanjutnya Shannon and Weaver (1949) menjelaskan bahwa model komunikasi memiliki berbagai ciri ciri yakni:

- a. Komunikasi/percakapan akan berjalan lewat beberapa proses untuk diwujudkan menjadi sebuah model dan mudah dipergunakan pada berbagai jenis komunikasi.
- b. Konsep gangguan (*noise*) memberikan sumbangan untuk menjadikan komunikasi lebih efektif. Hal ini dilakukan melalui pemangkasan hambatan dan penyebab masalah tersebut muncul.
- c. Model komunikasi ini akan baik hasilnya apabila digunakan pada komunikasi perseorangan, dibandingkan jika digunakan untuk komunikasi massa atau komunikasi yang dilakukan berkelompok.
- d. Sumber informasi punya peranan yang aktif dalam proses penyampaian pesan.
- e. *Destination* (tujuan) peranannya pasif dalam aktivitas komunikasi.

- f. Dalam model komunikasi ini, tindak lanjutnya diabaikan saja, yang terpenting adalah pesan yang disampaikan dari sumber informasi.

3. Model / Bentuk Komunikasi Lasswel

Model komunikasi Laswell menjelaskan komunikasi dalam pernyataan *who* (siapa), *says what* (mengatakan apa), *in which channel* (dalam media apa), *to whom* (untuk siapa), *with what effect* (pengaruhnya apa). Pada model ini dijelaskan terkait kegiatan komunikasi dan fungsinya bagi masyarakat. Laswell mengatakan bahwa ada tiga fungsi untuk melakukan suatu komunikasi yaitu:

- a. Pengawasan Lingkungan. Pengawasan ini ditujukan pada penyampaian pesan ke khalayak ramai apa apa saja peluang dan bahaya dari lingkungan.
- b. Korelasi/kesesuaian dari berbagai lapisan masyarakat yang melakukan respon
- c. Transmisi/penyebaran warisan sosial masyarakat secara turun menurun.

Model/bentuk komunikasi Lasswell kerap dilakukan untuk komunikasi massa/publik. *Who* merupakan pihak yang menyeleksi dan mengirim pesan. *Says what* merupakan sasaran untuk menganalisis berita. *In which channel* adalah sarana atau alat yang dipakai. *To whom* adalah individu atau kelompok dalam masyarakat. *With what effect* merupakan akibat dari dibuatnya pesan pada televisi untuk pemirsa, radio untuk pendengar, dan surat kabar bagi pembaca.

8.5 Saluran Komunikasi

8.5.1 Pengertian Saluran Komunikasi

Saluran komunikasi atau media merupakan penghubung saat menyampaikan informasi dari pengirim pesan kepada komunikan yang tujuannya untuk penyebaran pesan secara efisien (Suryanto, 2015). Rogers and Everett (2003) mengemukakan bahwa saluran komunikasi adalah sesuatu yang digunakan sumber maupun penerima untuk menyalurkan atau mengirimkan pesan pesan mereka. Saluran komunikasi didefinisikan sebagai sarana untuk digunakan dalam memindahkan pesan yang dilakukan sumber ke penerima (Berlo, 1960)

8.5.2 Jenis Jenis Saluran komunikasi

Jenis atau macam saluran komunikasi diungkapkan oleh banyak pakar, baik pakar komunikasi maupun pakar manajemen pemasaran, dimana tujuannya sama yaitu tempat untuk menyampaikan pesan dari komunikator kepada komunikan. Berikut dijelaskan jenis jenis saluran komunikasi menurut Devito, Kotler, dan Tjiptono.

1. Devito (2011)

Saluran komunikasi dalam organisasi menurut Devito terdiri dari:

a. Komunikasi searah (vertikal)terdiri atas :

- 1) Komunikasi ke bawah (*downward communication*) merupakan dialog yang melakukan pengarahan, perintah, saran, penilaian bawahan, dan berita terkait sasaran yang akan dicapai organisasi
- 2) Komunikasi ke atas (*upward communication*) merupakan komunikasi yang memuat data/umpan balik untuk manajemen atau menyampaikan informasi pada manajemen puncak terkait hal hal yang terjadi pada bawahan yang dibuat dalam bentuk

- laporan secara periodik, klarifikasi, ide, dan permintaan dalam membuat keputusan
- b. Komunikasi lateral atau horizontal, terdiri dari dua bagian yakni:
 - 1) Komunikasi antar anggota di dalam organisasi.
 - 2) Diskusi antar bagian bagian di dalam suatu organisasi.
 - c. Komunikasi diagonal merupakan dialog yang memangkas dengan cara melingkari ikatan garis komando dalam institusi/organisasi.
2. Kotler and Armstrong (2011)
- Ada dua jenis saluran komunikasi menurut Kotler yakni:
- a. Saluran komunikasi pribadi/personal
Saluran personal melibatkan lebih dari dua orang untuk melakukan komunikasi satu sama lain secara langsung. Saluran ini membuat terjadinya komunikasi pribadi dan akan mendapatkan umpan balik. Mereka ini bisa melakukan tatap muka, melalui telepon, kirim email, dan *chatting*.
 - b. Saluran komunikasi non personal (non pribadi)
Saluran ini melaksanakan proses untuk menyampaikan pesan tanpa melakukan tatap muka atau kontak pribadi. Aktivitas komunikasi ini dilakukan melalui media surat kabar, website, dan majalah.
3. Tjiptono (2008)
- Dua jenis Saluran komunikasi menurut Tjiptono adalah:
- a. Saluran komunikasi individual/personal.
Disini lebih dari dua orang melaksanakan komunikasi, baik dengan cara bertemu langsung, melalui *e-mail*, *chatting* secara *online*, dan melakukan presentasi.

b. Saluran komunikasi non-personal

Saluran ini terdiri dari alat, suasana, dan agenda. Alat yang digunakan adalah sarana media massa cetak dan elektronik, serta banner/flyer. Atmosphere meliputi suasana ruangan kerja, ruang tunggu, ruang tempat memajang atau meletakkan produk. Event merupakan acara atau kegiatan yang direncanakan buat mengkomunikasikan pesan kepada audience yang menjadi sasaran.

Saluran komunikasi dalam organisasi terdiri dari saluran komunikasi formal dan informal. Secara rinci dijelaskan sebagai berikut:

1. Saluran komunikasi formal.

Saluran ini terjadi atas persetujuan dari organisasi secara resmi atau peraturan organisasi tentang segala sesuatu yang isinya berhubungan dengan produktivitas dan kinerja organisasi. Dalam saluran ini ada tiga jenis arus komunikasi yaitu komunikasi vertikal (komunikasi searah bisa dari atas ke bawah dan sebaliknya), komunikasi horizontal (bisa dilaksanakan sesama anggota dan sesama pimpinan organisasi), dan komunikasi diagonal (dilakukan secara silang baik dilihat dari posisi, struktur, dan tingkatan dalam organisasi)

2. Saluran komunikasi informal.

Saluran ini dilaksanakan karena di masyarakat terjalinnya hubungan sosial. Terdapat tiga faktor yang mempengaruhi saluran ini yaitu media lisan, media tertulis, dan media elektronik.

8.6 Sistem (Metode) Komunikasi

8.6.1 Definisi Sistem (Metode) Komunikasi

Sistem berasal dari kata “Sistema” berasal dari Bahasa Yunani ini diartikan sebagai kesatuan susunan. Sedangkan komunikasi merupakan kegiatan yang dilakukan seseorang untuk menyampaikan dan memberikan pemahaman kepada orang lain.

Menurut Littlejohn and Stephen (1999) bahwa dalam berkomunikasi (sebagai bentuk suatu sistem) orang yang berkomunikasi mengirimkan suatu pesan yang isi pesan tersebut memuat hubungan yang bersipat saling melengkapi dan pada akhirnya akan diikuti oleh orang lain.

Sistem komunikasi dapat diartikan sebagai observasi atau analisis terhadap aliran pembicaraan yang diawali dari sikap seperti keterangan lisan (verbal) dan tingkah laku non verbal (Fisher, 1989). Dari pendapat yang diuraikan di atas maka dibuat kesimpulan bahwa sistem/metode komunikasi merupakan rangkaian yang lengkap atau susunan sistematis dari suatu metode komunikasi yang terdiri dari komponen-komponen dan membentuk suatu kesatuan yang saling berhubungan.

8.6.2 Pembagian Sistem Komunikasi

Lewis (1987) menyatakan bahwa sistem komunikasi terdiri dari:

- a. *Top down communication* (Komunikasi atasan ke bawahan).
Komunikasi ini dikatakan sebagai komponen integral dalam suatu organisasi, karena diciptakan dan diterima pihak manajemen. Komunikasi ini lebih memprioritaskan penyampaian informasi dari pimpinan kepada bawahannya. Komunikasi dengan bawahan digunakan untuk menyampaikan perintah, rencana, arahan, kebijakan, catatan untuk karyawan bawahan langsung dan pada tingkat pelaksana dalam suatu organisasi.

- b. *Bottom up Communication* (Komunikasi bawahan ke atasan).
Pada komunikasi bawahan ke atasan dilakukan dengan cara yaitu atasan menerima masukan dari bawahan dalam rangka memberikan umpan balik pada pelaksanaan manajemen. Komunikasi ini hakekatnya adalah upaya untuk mendorong penyampaian ide, ungkapan perasaan emosi, dan refleksi keadaan pribadi. Komunikasi ini dianggap oleh bawahan komunikasi yang sangat penting karena atasannya mendengarkan ungkapan perasaan mereka.
- c. *Horizontal Communication* (Komunikasi mendatar)
Komunikasi mendatar dikatakan sebagai cara komunikasi garis datar dan berkaitan erat dengan Kerjasama dan koordinasi dalam menjalankan pekerjaan. Komunikasi ini sering diumpamakan sebagai komunikasi antar sesama teman sejawat di dalam organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Berlo, D.K. (1960) *The Process of Communication: An Introduction to Theory and Practice*. New York: Holt, Rinehart and Wiston.
- Devito, J. (2011) *Human Communication*. New York: Pearson Education.
- Fisher, A.B. (1989) *Teori Teori Komunikasi*. Bandung: CV Remaja Karya.
- Kotler, P. and Armstrong, G. (2011) *Principles of Marketing*. Prentice Hall.
- Laswell and Harrold (1960) *The Structure and Function of Communication in Society*. University of Illinois Press.
- Lewis, P. (1987) *Organizational Communication*. New York: John Willey & Sons Inc.
- Littlejohn and Stephen (1999) *Theories of Human Communication*. Belmont CA: Wadsworth Publishing.
- Mulyana, D. (2004) *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Rogers, E.M. and Everett, M. (2003) *Diffusion of Innovation*. Third. Collier Macmillan Publisher.
- Rohman, A. (2017) *Dasar-Dasar Manajemen*. Malang: Intelegensia Media.
- Seller, W.J. (2007) *Communiucation, Making Connections*. New York: Routledge.
- Shannon, C. and Weaver, W. (1949) *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana: University of Illinois Press.
- Silviany, I. (2020) *Komunikasi Organisasi*. Surabaya: Scopindo Media Pustaka.
- Suryanto (2015) *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Tjiptono, F. (2008) *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.

BAB IX

MANAJEMEN KONFLIK

Oleh Barin Barlian, M.M.

9.1 Pendahuluan

Konflik berarti ketidaksepakatan, berperang, berselisih. Sepertinya bagian tak terelakkan dari interaksi manusia dan terjadi (di lingkungan keluarga atau lingkungan kerja) ketika kebutuhan, keinginan, nilai, atau niat individu bertentangan dengan orang lain (atau kelompok). Definisi ini menunjukkan bahwa mereka yang terlibat melihat tujuan mereka sebagai tidak kompatibel dan pencapaian tujuan tersebut sebagai gangguan. Kadang-kadang perbedaan-perbedaan ini nyata, di lain waktu mereka hanya imajiner. Salah satu cara, orang-orang yang terlibat harus melihat perbedaan dan percaya bahwa mereka adalah penting untuk munculnya konflik. Jika tidak ada perbedaan, ada tidak ada kekuatan pendorong untuk konflik.

Potensi konflik ada di mana-mana. Suatu saat atau lainnya, kita semua menemukan diri kita dalam situasi di mana diskusi berputar kontrol, dan, bukannya bekerja sama, kita menjadi emosional dan marah, yang jika tidak dikelola dan diselesaikan secara efektif (dan cepat) membebankan biaya pribadi (dan organisasi) yang signifikan pada terlibat. Ketika energi yang terlibat berada di bawah kendali, maka memiliki potensi untuk kebaikan. Jika di luar kendali mereka, bisa menjadi kekuatan untuk sakit. Prioritas pertama seorang manajer adalah memandang konflik sebagai sesuatu yang tidak selalu membawa dampak buruk. Jika ditangani dengan benar, dinamika di sekitarnya konflik dapat berubah secara radikal.

Beberapa konflik relatif kecil, mudah ditangani, atau mungkin diabaikan begitu saja. Lainnya yang lebih besar memerlukan strategi untuk resolusi yang berhasil jika mereka tidak menciptakan ketegangan yang konstan atau permusuhan abadi di rumah atau di tempat kerja. Jika kita mengenali penyebab itu mengarah pada konflik, kita biasanya dapat menjauhkan diri kita sendiri dan orang lain dari kerusakan yang dapat ditimbulkannya. Aku selalu terkejut dengan hal-hal kecil yang dapat melepaskan baris skala penuh, bahasa agresif (verbal atau non-verbal) atau mengambil tindakan yang dianggap mengganggu.

9.2 Pengertian Konflik

Istilah konflik dapat berarti saling memukul. Para pakar telah mengemukakan berbagai definisi terkait konflik. Definisi yang dikemukakan para pakar tersebut memiliki arti atau konsep yang serupa meskipun dengan penyajian atau penyampaian yang berbeda. Berikut beberapa definisi konflik yang dikemukakan oleh beberapa ahli:

1. **Sanit (1985).** Konflik dirumuskan secara luas sebagai perbedaan pendapat, persaingan dan pertentangan diantara sejumlah individu, kelompok bahkan organisasi dalam upaya memperoleh dan mempertahankan sumber-sumber dari keputusan yang dibuat dan dilaksanakan.
2. **Hocker and Wilmot (1985).** Konflik adalah suatu pertentangan atau perdebatan yang diungkapkan, antara paling sedikit dua pihak yang saling tergantung, dimana mereka saling mempersepsikan adanya ketidaksesuaian tujuan.
3. **Jones (1995).** Konflik merupakan pembenturan yang muncul ketika perilaku mencapai tujuan tertentu yang ditunjukkan suatu kelompok digagalkan oleh tujuan kelompok lain.

Dari beberapa definisi dan konsep yang dikemukakan oleh para pakar, dapat ditentukan kesimpulan bahwa konflik merupakan suatu hal yang biasanya terjadi di dalam sebuah organisasi sebagai akibat atau hasil adanya masalah komunikasi, hubungan personal karyawan dan struktur organisasi.

9.3 Penyebab Konflik

Setiap individu tentunya memiliki perbedaan pendirian, sikap, dan keyakinan yang jika tidak dikelola dengan baik maka kemungkinan akan menjadi pemicu terjadinya konflik. Dalam konflik seperti ini akan terjadi bentrokan pendirian dan masing-masing individu akan berusaha untuk mempertahankan kebenaran dari pendiriannya dan menyalahkan orang lain. Konflik dalam hal ini bukan berarti konflik bersifat pembinasaan fisik (negatif) namun lebih kepada pemusnahan simbolik atau melenyapkan pikiran-pikiran lawan yang tidak di setujui. Tjabolo (2017) mengemukakan bahwa selain perbedaan pendirian, sikap dan keyakinan, manusia memiliki perbedaan dalam hal kecerdasan, kompetensi, kepribadian bahkan kebutuhan. Perbedaan tersebut dapat dimanfaatkan sebagai sumber belajar namun apabila tidak mampu dikelola dengan baik maka perbedaan tersebut akan menimbulkan pertentangan antar individu. Agar tidak terjadi pertentangan, maka sebaiknya perbedaan individu diarahkan dan dikelola dengan baik agar mampu mendorong perkembangan individu maupun perkembangan kelompok. Terdapat banyak kemungkinan penyebab konflik menurut Eunson (2007), beberapa di antaranya adalah:

1. **Sumber daya yang langka.** Dua pihak menginginkan hal yang sama seperti jaket pada sebuah toko, pemandangan jendela, tempat parkir, izin penyiaran, tanah, kontrol politik suatu negara-bangsa. Ketika hal atau sumber daya seperti itu tidak

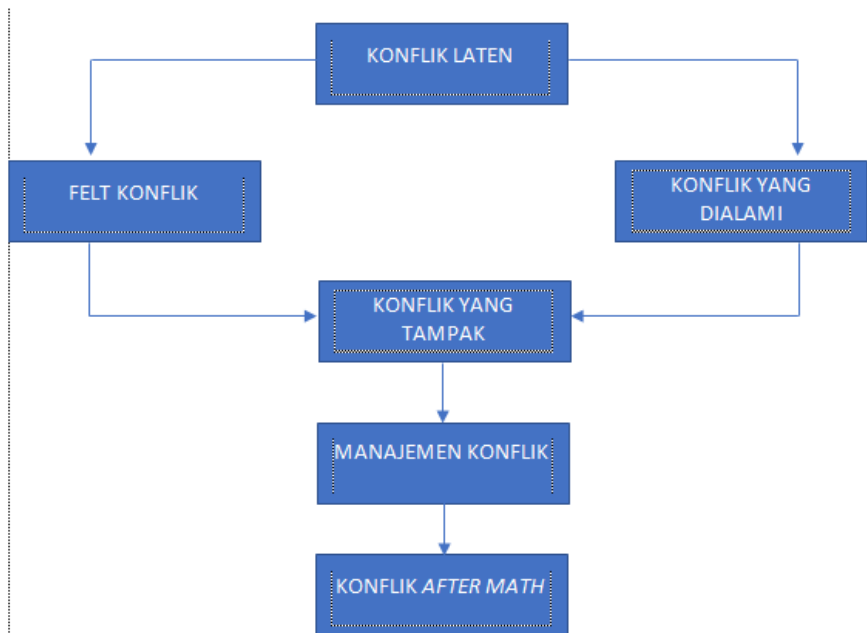
dapat dibagikan, atau dianggap tidak dapat dibagikan, maka konflik mungkin terjadi.

2. **Kesulitan.** Kesulitan ekonomi dapat meningkatkan stres. Masa-masa sulit mungkin (tidak akan) mempengaruhi beberapa individu, kelompok dan negara konflik, mengurangi kohesi kelompok internal. (Masa-masa sulit mungkin, tentu saja, tingkatan kohesi kelompok jika anggota kelompok hanya melihatnya kerjasama akan meringankan situasi dan jika mereka menemukan kesulitan menjadi lebih menantang daripada melemahkan ketika akan terjadi tangguh, yang sulit pergi.) Resesi ekonomi, misalnya, ketika dikombinasikan dengan konflik eksternal, dapat memperburuk konflik internal konflik di tingkat nasional.
3. **Komunikasi yang salah.** Seseorang mungkin salah menafsirkan sebuah komentar, menganggapnya sebagai penghinaan di mana tidak ada maksud dilakukan penghinaan. Diam mungkin disalahartikan sebagai permusuhan, padahal sebenarnya itu hanya diam. Kemampuan untuk menyelesaikan konflik mungkin terkait dengan komunikasi keterampilan. Semakin sedikit keterampilan yang dimiliki seseorang, semakin besar kemungkinan orang itu mungkin terlibat dalam konflik verbal dan fisik.
4. **Perbedaan yang dirasakan.** Sepanjang sejarah, orang merasakan perbedaan dari berbagai ras, agama, golongan, daerah dan kepercayaan sistem sebagai ancaman serta sekutu potensial.
5. **Kesehatan.** Sering terjadi bahwa orang yang lebih lelah dan/atau sakit, semakin sedikit toleransi yang mereka miliki untuk perselisihan, ambiguitas, perbedaan dan variasi dari rutinitas. Dengan demikian mereka mungkin lebih rentan untuk terlibat dalam konflik dalam keadaan seperti itu.

9.4 Proses Konflik Organisasi

Konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindarkan di dalam kehidupan. Sepanjang kehidupan, manusia senantiasa dihadapkan dengan konflik. Demikian pula halnya dengan kehidupan organisasi. Para anggota organisasi tidak akan terhindar dari konflik. Pemicu konflik di dalam organisasi dapat disebabkan oleh banyak hal diantaranya adanya perubahan atau inovasi organisasi yang tidak disertai dengan pemahaman yang baik terhadap ide-ide inovasi tersebut.

Konflik organisasi timbul melalui beberapa tahapan. Salah satu ahli yaitu Louis A. Pondy mengidentifikasi 4 (empat) jenis konflik diantaranya adalah : *Latent Conflict*, *Perceived Conflict*, *Felt Conflict*, *Manifest Conflict*. Menurut Louis, ke empat jenis konflik merupakan proses atau alur terjadinya konflik dari awal hingga akhir.



Gambar 9.1 Proses Konflik Organisasi

Sumber : (Pondy, 1989)

Dari gambar tersebut muncul episode konflik dari Pondy yang merupakan rangkaian sebab, eskalasi, dan ujung dari episode sebuah konflik.

9.5 Tahapan Pengembangan Tim

Sebagai seorang manajer, tujuan Anda adalah membantu tim Anda mencapai dan mempertahankan kinerja yang optimal. Untuk melakukan hal tersebut, tentunya seorang manajer harus fleksibel, mengadaptasi pendekatan manajerial yang dikuasai, dan segera mengatasi masalah yang mungkin mempengaruhi kinerja. Pada tahun 1965, Bruce Tuckman datang dengan ungkapan yang mudah diingat 'membentuk, menyerbu, mengatur, dan melakukan'. Beliau menggunakannya untuk menggambarkan jalan menuju kinerja tinggi yang diikuti sebagian besar tim. Ia mengatakan bahwa tim yang baru pertama-tama akan melewati tahap 'pembentukan' di mana anggotanya positif dan sopan. Beberapa anggota cemas, karena mereka tidak namun bekerja dengan tepat apa yang akan terlibat dalam bekerja dengan tim.

Yang lain hanya bersemangat tentang tugas di depan. Tahap ini biasanya cukup singkat, dan mungkin hanya berlangsung untuk satu pertemuan di mana orang diperkenalkan satu sama lain. Pada tahap ini mungkin ada diskusi tentang bagaimana tim akan bekerja, yang dapat membuat frustrasi bagi sebagian orang anggota yang hanya ingin melanjutkan tugas tim.

9.6 Konflik Dalam Organisasi

Seperti yang dinyatakan di atas, konflik tidak bisa dihindari setiap kali banyak orang dengan perbedaan pendapat, kepentingan, perspektif dan budaya saling bekerja sama. bergantung pada tujuan bersama (organisasi). Sebagai contoh, dalam bisnis apa pun, akan

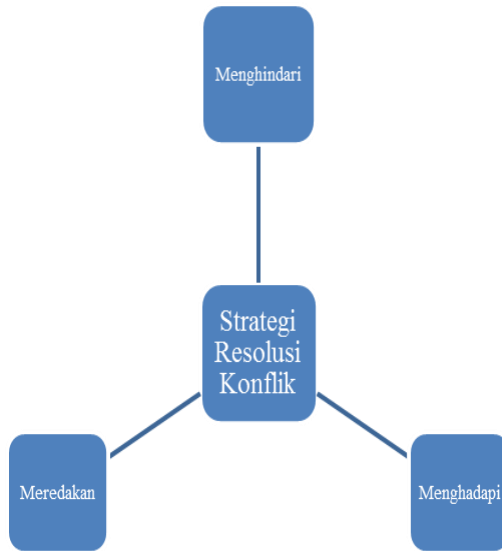
sering terjadi persaingan, perbedaan ide mengenai bagaimana bisnis harus berjalan secara strategis dan semua berjuang untuk tujuan yang sama yang akan membawa keberhasilan organisasi.

Sayangnya, bisnis biasanya harus memilih hanya satu ide, menyebabkan mereka yang terlibat memperebutkan ide siapa yang akan 'menang' dan siapa akan kalah'. Perjuangan untuk keunggulan kompetitif ini dapat berubah menjadi persaingan yang destruktif, menumbuhkan konflik yang dapat menyebabkan masalah.

Konflik hanya produktif jika bersifat kolaboratif, bukan daripada permusuhan. Dalam contoh di atas, pendekatan kolaboratif memungkinkan mereka yang terlibat untuk menawarkan pendapat atau ide, mendiskusikan manfaat masing-masing ide dan memilih strategi yang paling menguntungkan bisnis daripada individu di dalamnya. Proses ini berfokus pada apa yang terbaik untuk organisasi dan menggunakan konflik tempat kerja sebagai cara untuk membuat itu tujuan terjadi.

9.7 Strategi Untuk Menyelesaikan Konflik

Poin penting untuk diingat ketika Anda memiliki konflik adalah bahwa Anda tidak punya masalah dan harus membuat keputusan. Sebagai individu, kita mengembangkan strategi pribadi kita sendiri untuk berurusan dengan konflik. Bahkan jika pendekatan yang disukai ini tidak mampu menyelesaikan konflik, maka harus digunakan strategi resolusi konflik karena kurangnya kesadaran alternatif. Strategi resolusi konflik dapat diklasifikasikan menjadi tiga kategori: menghindari, meredakan dan menghadapi. (Wellington, 2011)



Gambar 9.2 Strategi Resolusi Konflik

Sumber: (Wellington, 2011)

1. Menghindari.

Beberapa orang berusaha untuk menghindari situasi konflik sama sekali atau menghindari jenis konflik tertentu. Orang-orang seperti ini cenderung melakukan penekanan emosi dan melihat ke arah lain, atau meninggalkan situasi sepenuhnya (misalnya, berhenti dari pekerjaan, meninggalkan sekolah, atau bercerai). Entah mereka tidak dapat menghadapi situasi seperti itu secara efektif, atau mereka tidak memiliki keterampilan untuk menegosiasikannya secara efektif. Meskipun strategi penghindaran memang memiliki nilai kelangsungan hidup dalam beberapa kasus di mana pelarian dimungkinkan, mereka biasanya tidak memberikan ketenangan atau kepuasan yang tinggi bagi individu lain baik terlibat konflik atau pun tidak. Mereka cenderung meninggalkan keraguan maupun ketakutan

untuk menghadapi dan menemui situasi yang sama di masa depan, dan tentang keberanian atau kegigihan pribadi mereka.

2. Meredakan

Taktik ini pada dasarnya adalah tindakan menunda. Strategi meredakan dilakukan dengan cara coba mendinginkan situasi, setidaknya untuk sementara, atau untuk menjaga masalah tetap ada dikarenakan situasi yang tidak memungkinkan untuk segera menyelesaikan permasalahan. Menyelesaikan poin kecil sambil menghindari atau menunda diskusi utama masalah, menunda konfrontasi sampai waktu yang lebih tepat, dan menghindari klarifikasi dari isu-isu penting yang mendasari konflik merupakan salah satu contoh dari meredakan atau menunda penyelesaian masalah. Sekali lagi, seperti halnya strategi penghindaran, taktik seperti ini bekerja efektif saat dilakukan penundaan, tetapi biasanya menghasilkan perasaan tidak puas, kecemasan tentang masa depan, dan kekhawatiran tentang diri sendiri.

3. Menghadapi

Strategi ketiga yaitu menghadapi konflik. Menghadapi konflik dapat dibagi menjadi strategi kekuasaan dan strategi negosiasi. Strategi kekuasaan termasuk penggunaan kekuatan fisik (pukulan pada anggota tubuh atau bahkan perang), suap (uang, bantuan) dan hukuman (pemotongan). Taktik seperti itu seringkali sangat efektif dari sudut pandang pihak 'sukses' dalam konflik: satu orang menang, yang lain orang kalah. Sayangnya, bagaimanapun, bagi yang kalah konflik yang sebenarnya mungkin baru saja dimulai. Permusuhan, kecemasan, dan fisik yang sebenarnya kerusakan biasanya merupakan hasil dari taktik kekuatan menang/kalah ini. Dengan strategi negosiasi, tidak seperti konfrontasi kekuasaan, keduanya pihak bisa menang. Tujuan negosiasi adalah untuk menyelesaikan konflik dengan kompromi atau solusi yang

saling menguntungkan bagi pihak terlibat dalam konflik. Negosiasi, kemudian, dapat memberikan hasil positif dari semua strategi resolusi konflik.

9.8 Kemampuan Untuk Menyelesaikan Konflik

Negosiasi yang berhasil membutuhkan seperangkat keterampilan yang harus dipelajari dan dipraktekkan. Wellington (2011) mendefinisikan negosiasi di sini sebagai hasil *win-win solution*. Keterampilan ini meliputi:

1. Diagnosa sumber konflik yaitu Kemampuan untuk menentukan sifat konflik.
2. Memulai yaitu menangani sumber konflik secara efektif.
3. Mendengarkan yaitu kemampuan untuk mendengarkan dan memahami sudut pandang pihak lain.
4. Pemecahan masalah yaitu untuk menciptakan keputusan atau kesepakatan bersama.

1. Diagnosa

Mendiagnosis sifat konflik adalah titik awal dalam setiap upaya penyelesaian melalui negosiasi. Yang paling penting dalam hal ini adalah masalah yang harus diputuskan apakah konflik tersebut bersifat ideologis (nilai), konflik atau konflik 'nyata' (nyata), atau kombinasi dari keduanya. Konflik nilai sulit untuk dinegosiasikan. Jika, misalnya, saya (sebagai anggota tim) percaya bahwa saya diizinkan untuk mengkritik orang lain bebas dimanapun dan kapanpun saya mau, dan Anda (sebagai manajer) percaya bahwa ini harus dihentikan demi kepentingan moral staf, bisa sangat sulit bagi kita untuk sampai pada posisi yang akan memuaskan kita berdua.

Perbedaan nilai, bagaimanapun, benar-benar signifikan hanya ketika pandangan kita yang berlawanan mempengaruhi kita dalam beberapa cara yang nyata. Jika sikap anggota tim dalam mengkritik orang lain di tempat kerja mempengaruhi karir seorang

manajer sehingga tidak mendapatkan promosi jabatan, maka kita memiliki konflik yang bisa dinegosiasikan. Tak satu pun dari kita harus mengubah nilai-nilai kita, bagi kita untuk mencapai kesepakatan yang dapat diterima bersama penyelesaian masalah 'nyata'.

2. Memulai

Keterampilan kedua yang diperlukan untuk resolusi konflik adalah efektivitas dalam memulai 'konfrontasi'. Penting untuk tidak memulai dengan menyerang atau merendahkan pihak lain. Reaksi defensif dalam satu atau kedua pihak biasanya menghambat resolusi tercipta. Cara yang paling efektif untuk menghadapi pihak lain adalah dengan menyatakannya secara individu dampak nyata konflik terhadap dirinya.

3. Mendengarkan

Setelah 'konfrontasi' dimulai, Anda harus mampu mendengarkan sudut pandang orang lain. Jika pernyataan awal dibuat oleh orang lain tidak seperti yang Anda harapkan untuk didengar dan dilakukan, maka lakukan bantahan secara halus dan jika perlu hindari pembenaran yang dapat mengarah pada jawaban yang memancing argumen. Ini harus dihindari. Ingatlah bahwa pembenaran adalah jawaban atas pertanyaan yang tidak diajukan. Anda (sebagai pribadi yang menghadapi masalah) tidak diperkenankan mencoba untuk membela diri, menjelaskan posisi Anda, atau mengajukan tuntutan atau ancaman. Sebaliknya, Anda harus dapat terlibat dalam keterampilan yang disebut 'reflektif' atau mendengarkan 'aktif'. Anda harus mendengarkan, merenungkan dan memparafrasekan atau mengklarifikasi pendirian orang lain.

Ketika Anda mengerti dan telah menafsirkan posisi orang lain untuk kepuasan mereka, Anda dapat kembali mempresentasikan sudut pandang sendiri, berhati-hati untuk menghindari pernyataan nilai dan berkonsentrasi pada hasil positif. Biasanya, ketika Anda 'aktif' mendengarkan orang lain, orang

tersebut menurunkan pertahanan mereka dan ketika sampai pada gilirannya, dia lebih siap untuk mendengar sudut pandang lain (yaitu Anda).

Tentu saja, jika kedua orang itu terampil dalam mendengarkan secara aktif, peluang negosiasi yang berhasil sangat jauh lebih mungkin. Dalam contoh di atas, anggota tim dan manajer melakukan negosiasi seolah-olah mereka sederajat. Dalam kehidupan nyata, manajer memiliki kekuatan, yang mungkin membuat anggota tim enggan menyampaikan kekhawatiran. Keengganan yang sama mungkin ada di antara anggota tim lainnya, yang mungkin tidak mungkin menangani konflik karena takut dianggap sebagai pembuat masalah.

4. Pemecahan Masalah

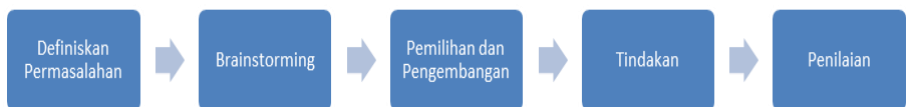
Keterampilan terakhir yang diperlukan agar berhasil dalam menyelesaikan konflik adalah menggunakan proses pemecahan masalah untuk menegosiasikan dan menghasilkan keputusan konsensus. Langkah-langkah dalam proses ini cukup mudah dilaksanakan, diantaranya:

- Langkah 1. Mengklarifikasi masalah atau sifat konflik: Apa masalah nyata atau faktor-aktor yang mendasari konflik? Anda dapat melakukan identifikasi tahap konflik.
- Langkah 2. Menghasilkan dan mengevaluasi sejumlah solusi yang mungkin: Seringkali kedua aspek ini harus dilakukan secara terpisah. Pertama, semua solusi yang mungkin harus diangkat dalam sesi *brainstorming*. Kemudian, setiap solusi yang diusulkan harus dievaluasi.
- Langkah 3. Menyetujui bersama (tidak memberikan suara) pada solusi terbaik: Pilih tindakan yang tepat atau satu solusi yang paling dapat diterima oleh semua pihak untuk menyelesaikan konflik.

Langkah 4. Merencanakan implementasi solusi: Bagaimana solusi akan dilakukan? Kapan?

Langkah 5. Akhirnya, merencanakan evaluasi solusi: Setelah jangka waktu tertentu. Langkah terakhir ini penting. Solusi pertama yang dipilih tidak selalu yang terbaik atau paling bisa diterapkan.

Karena negosiasi adalah yang paling efektif dari semua strategi penyelesaian konflik, keterampilan yang diperlukan untuk mencapai negosiasi yang bermakna sangat penting dalam menghadapi konflik yang tak terhindarkan. Schein (2004) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa pendekatan yang dapat digunakan dalam memulai penyelesaian konflik. Pendekatan yang dilakukan dapat menyelesaikan permasalahan atau konflik secara konstruktif dan dapat melihat permasalahan dari sudut pandang profesional.



Gambar 9.3 Langkah Penyelesaian Konflik

Sumber : Schein (2004)

Beberapa Langkah terstruktur dalam memulai penyelesaian konflik yang disarankan oleh Schein (2004), diantaranya:

1. **Definisikan Permasalahan**

Langkah pertama dalam pemecahan masalah yang terstruktur adalah dengan melakukan pendefinisian atau melakukan identifikasi masalah dengan tujuan mengetahui akar permasalahan tersebut. Dengan melakukan identifikasi masalah, permasalahan yang terjadi tentunya akan mudah diketahui urgensinya apakah penting untuk segera diselesaikan

atau dapat ditunda. Schein mengungkapkan, dalam proses definisi masalah, terdapat metode yang dapat digunakan yaitu metode 5W1H yaitu *what, who, where, when, which one* dan *how*.

2. Lakukan *Brainstorming* (Pengumpulan Gagasan)

Langkah selanjutnya adalah melakukan *brainstorming*. Dalam melakukan tahapan *brainstorming*, disarankan untuk menghilangkan asumsi-asumsi dan mengedepankan rasionalitas yang bertujuan untuk menemukan solusi dari permasalahan tersebut.

3. Pemilihan dan Pengembangan

Setelah selesai melakukan pengumpulan gagasan, maka selanjutnya adalah dilakukan pemilihan solusi yang tepat berdasarkan hasil kesepakatan bersama seluruh anggota organisasi. Dalam tahap ini, tetap harus diperhatikan dan dipertimbangkan mengenai konsekuensi yang akan muncul baik itu bersifat jangka pendek maupun jangka Panjang.

4. Tindakan

Dalam tahap ini, dilakukan implementasi dan pemantauan secara keseluruhan agar dapat diukur seberapa efektif solusi yang telah diterapkan. Apabila dinilai kurang efektif, maka langkah-langkah sebelumnya dapat diulang guna memperoleh solusi lain yang dinilai lebih efektif.

5. Penilaian

Langkah terakhir adalah evaluasi. Hal ini dilakukan untuk memastikan seberapa efektif solusi yang telah diterapkan, sehingga akan meminimalisir terjadinya masalah yang sama. Dalam Langkah ini dilakukan dokumentasi dari awal hingga akhir proses penyelesaian konflik.

9.9 Menangani Situasi Konflik

Tidak ada yang akan berubah sampai seorang manajer, mengomunikasikan pemikiran atau keputusannya. Peran manajer dalam situasi konflik apa pun dengan anggota tim atau orang lain adalah mengatakan 'ya' kepada orang tersebut dan 'tidak' untuk masalahnya. Titik awal seorang manajer harus menemukan sudut pandang yang sama antara dia dan pihak yang terlibat. Menangani konflik sebenarnya berarti menangani kekuatan yang diinvestasikan organisasi kepada seorang pimpinan perusahaan. Untuk menyelesaikan konflik apa pun dan untuk menemukan solusi bersama harus berfokus pada:

1. Mendefinisikan penyebab konflik;
2. Memahami sudut pandang;
3. Mengklarifikasi preferensi;
4. Memeriksa alternatif;
5. Mendapatkan komitmen untuk perbaikan dan perubahan.

9.10 Menangani Masalah Dengan Anggota Tim

Dalam melakukan penyelesaian konflik intinya adalah melakukan teguran. Jika Anda tidak memperbaiki kesalahan anggota tim atau orang lain, itu adalah kesalahan yang lebih besar. Anda harus melihat pertemuan ini sebagai sarana untuk membantu seseorang; untuk membantu mereka meningkatkan kemampuannya. Sebenarnya sesi teguran adalah sesi penilaian. Pertemuan harus dimulai dengan sikap positif ini, diantaranya adalah :

1. Tekankan pentingnya sebuah diskusi apabila dinilai perlu dilakukan.
2. Dapatkan kesepakatan. Apakah anggota tim mengerti dan setuju dengan prinsip, aturan atau kebijakan yang diketahui?,

3. Komunikasikan fakta-fakta yang telah diverifikasi secara singkat dan jelas. Jangan melakukan intimidasi apalagi menuduh. Komunikasikan keputusan yang Anda dapatkan dengan pihak lain.
4. Pastikan komitmen mereka dengan bertanya 'Dapatkah saya mengandalkan Anda mengatasi masalah ini sehingga kita tidak perlu membahas ini lagi?'
5. Tanyakan kepada mereka 'Apa yang Anda sarankan dilakukan untuk memperbaiki ini? Bagaimana bisa saya membantu Anda?'
6. Setuju dengan anggota tim terkait rencana tindakan yang anda tulis.
7. Tindak lanjut untuk mengontrol, membantu dan/atau memuji. Semakin banyak melakukan dan mengendalikan hal ini maka semakin kecil kemungkinan Anda menegur.

DAFTAR PUSTAKA

- Eunson, B. (2007). *Communicating In The 21st Century*. Edisi 2. Australia : John Wiley and Sons Australia, Ltd
- Hocker, J. L. and Wilmot, W. W. (1985). *Komunikasi Massa : Suatu Pengantar*. Bandung : Simbiosis Rekatama Media.
- Jones, G. R. (1995). *Organizational Theory, Design and Change* : 7th Edition Global Edition. Person Education Limited.
- Pondy, L. R. (1989). *Organizational Conflict: Concepts and Models*“. *Administrative Science Quarterly* 12, Nr. 2 (1967): 296–320. <https://doi.org/10.2307/2391553>.
- Sanit, A. (1985). *Perwakilan Politik di Indonesia*. Jakarta : CV Rajawali.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. 3rd edition. San Francisco: Jossey – Bass, A Wiley Imprint.
- Tjabolo, S. A. (2017). *Manajemen Konflik Teori dan Aplikasi*. Gorontalo : Pustaka Cendikia.
- Wellington, P. (2011). *Effective People Management*. Great Britain and the United States: Kogan Page Limited.

BAB X

DESAIN ORGANISASI DAN WEWENANG

Oleh Rahmat Jaya, S.E., M.Si.

10.1 Pendahuluan

Manajemen memiliki pengaruh pada pembuatan keputusan dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai. Manajemen diartikan sebagai upaya dalam perencanaan, pengkoordinir, alat kontrol untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Hal tersebut yang mendasari manajemen diartikan sebagai sebuah seni yang erat hubungannya dengan keindahan, tertata rapi dan teratur serta terstruktur. Manajemen dapat pula diartikan sebagai ilmu dan seni dalam perencanaan, pengorganisasian, sebagai pengarah serta pengawasan terhadap bisnis yang dijalankan oleh anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi.

Metode manajemen dalam menyelesaikan masalah di antaranya mengumpulkan fakta, data dan informasi, melakukan alternatif penyelesaian masalah dan melakukan tindak lanjut. Desain organisasi dinyatakan sebagai proses pembuatan keputusan yang dilakukan oleh manajer untuk memilih struktur organisasi yang sesuai dengan strategi untuk organisasi dan lingkungan. Desain organisasi menuntut manajer untuk melihat secara bersamaan ke dalam organisasi dan diluar organisasi. Pengembangan desain organisasi berupa perubahan strategi dan waktu dalam melakukan desain organisasi sebagai proses yang berkelanjutan. Pimpinan perusahaan sebaiknya

memandang suatu desain organisasi sebagai alternatif pemecahan masalah berdasarkan tujuan organisasi.

Pandangan neoklasik berusaha mengedepankan rasa kemanusiaan dalam organisasi. Tujuan organisasi berorientasi pada nilai ekonomi dan kepuasan terhadap karyawan. Manajer dengan gaya kepemimpinan tradisional cenderung kurang efektif jika dibandingkan dengan manajer yang memberi motivasi pada karyawan dengan pendekatan secara manusiawi. Struktur organisasi birokrasi atau tradisional menggunakan asumsi negatif pada karyawan, bahwa umumnya manusia pada dasarnya pemalas dan tidak punya ambisi serta keamanan. Pendekatan tersebut masih mencari satu cara terbaik untuk semua situasi. Pengalaman menunjukkan bahwa tidak semua pendekatan dapat efektif untuk semua situasi. Fokus pada motivasi dianggap terlalu sederhana. Karyawan masuk ke organisasi dengan tujuan yang sangat kompleks, moneter, sosial dan lainnya. Karena itu, tantangan terhadap masalah tersebut tidak sesederhana yang dibayangkan aliran neoklasik.

10.2 Desain Organisasi

Manajemen berkaitan dengan organisasi sebagai tempat dan manajemen memiliki peran secara aktif. Suatu organisasi hendaknya memiliki manajemen yang baik untuk memudahkan organisasi melakukan aktivitas secara baik. Organisasi adalah sebuah unit sosial yang dikelola oleh dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan bersama. Organisasi merupakan penyusunan dan pengelolaan berbagai aktivitas manusia (baik dengan institusi/lembaga maupun tidak), yang bertujuan menjalankan suatu fungsi atau maksud tertentu. Ciri organisasi adalah sekumpulan beberapa orang, pengaturan, pengelolaan dan memiliki tujuan. organisasi yaitu suatu kumpulan orang yang diatur dan

dikelola yang memiliki hubungan formal dalam kegiatan yang terstruktur guna mencapai tujuan bersama secara efektif.

Organisasi dibedakan dalam dua jenis yakni organisasi statis dan dinamis. organisasi dalam arti statis merupakan wadah atau sebagai tempat kegiatan administrasi dan manajemen berlangsung dengan gambaran yang jelas tentang saluran hierarkhi daripada kedudukan jabatan, wewenang, garis komando dan tanggung jawab. Sedangkan organisasi dinamis memandang organisasi sebagai suatu organisasi yang hidup. Terkandung pada organisasi adalah sekelompok manusia melakukan suatu aktivitas guna mencapai tujuan secara bersama.

Bentuk-bentuk organisasi yaitu: (a) organisasi lini terdapat perbedaan nyata antara kekuasaan manajemen dominan terhadap karyawan; (b) Organisasi staf, pimpinan dan staf saling kerjasama dalam melaksanakan kegiatan organisasi; (c) Organisasi Lini dan Staf, staf sebagai pelaksana tugas berhak memberikan masukan untuk mencapai tujuan yang baik sedangkan pimpinan memiliki tanggung jawab terhadap perintah dan nasihat tersebut.

Model organisasi mekanistik yaitu model yang menekankan pentingnya mencapai produksi dan efisiensi tingkat tinggi. Henry Fayol mengajukan sejumlah prinsip yang berkaitan dengan fungsi pimpinan untuk mengorganisasi dan empat diantaranya berhubungan dengan pemahaman model mekanistik yaitu:

1. Prinsip spesialisasi yaitu merupakan sarana terbaik untuk mendayagunakan tenaga individu dan kelompok.
2. Prinsip kesatuan arah yaitu semua pekerjaan harus dikelompokkan berdasarkan keahlian.
3. Prinsip wewenang dan tanggung jawab yaitu manager harus mendapat pendelegasian wewenang yang cukup untuk melaksanakan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.
4. Prinsip rantai skalar yaitu hasil alami dari pelaksanaan ketiga prinsip sebelumnya adalah rantai tingkatan manajer dari

peringkat wewenang paling tinggi sampai dengan peringkat paling rendah. Rantai skalar adalah jalur keseluruhan komunikasi vertikal dalam sebuah organisasi.

Birokrasi mempunyai berbagai arti. Secara tradisional istilah ini mengacu pada konsep ilmu politik tentang pemerintahan. Akan tetapi menurut Max Weber struktur birokratik ialah struktur yang lebih unggul bila dibandingkan dengan struktur lainnya Weber yakin bahwa untuk mencapai manfaat desain birokratik secara maksimum harus memiliki karakteristik berikut yaitu :

1. Semua tugas dibagi-bagi menjadi pekerjaan yang sangat dispesialisasi.
2. Setiap tugas dilaksanakan menurut sistem pengaturan abstrak guna menjamin keseragaman dan koordinasi berbagai tugas yang berbeda.
3. Setiap anggota atau kantor organisasi hanya bertanggung jawab atas prestasi kerja kepada satu manajer.
4. Setiap pegawai organisasi berhubungan dengan pegawai lain dan para klien secara impersonal dan formal.
5. Pekerjaan dalam organisasi birokratik didasarkan atas kualifikasi teknis dan terlindung dari pemberhentian secara sewenang-wenang.

Model mekanistik sangat efisien karena karakteristik strukturnya. Model ini sangat kompleks karena menekankan pada spesialisasi kerja, sangat disentralisasikan karena menekankan wewenang dan tanggung jawab, sangat formal karena menekankan fungsi sebagai dasar utama departementalisasi. Karakteristik dan praktek organisasi ini mendasari model organisasi yang diterapkan secara luas. Namun, model mekanistik bukan satu-satunya model yang diterapkan.

Model organik menekankan pentingnya suatu organisasi beradaptasi pada situasi dan kondisi dalam perkembangan modern. Desain organisasi ini kurang mengandalkan peraturan dan

prosedur, wewenang yang disentralisasikan atau spesialisasi yang tinggi. Model organik desain organisasi merupakan kontras dari model mekanistik. Karakteristik dan praktek organisasi yang mendasari model organik sama sekali berbeda dari karakteristik dan praktek yang mendasari model mekanistik. Perbedaan yang paling mencolok antara kedua model itu berasal dari kriteria keefektifan yang berbeda yang ingin diusahakan sebesar-besarnya oleh masing-masing model. Jika model mekanistik berusaha untuk mencapai efisiensi dan produksi secara maksimum, maka model organik berusaha untuk mencapai keluwesan dan keadaptasian yang maksimum. Organisasi organik bersifat luwes dan dapat beradaptasi dengan tuntutan perubahan lingkungan karena desain organisasinya mendorong untuk lebih memanfaatkan potensi manusia.

Desain organisasi yang menimbulkan rasa berharga dan motivasi serta mempermudah keluwesan dan keadaptasian biasanya memiliki karakteristik berikut :

1. Desain itu relatif sederhana karena tidak memerlukan spesialisasi, melainkan menekankan kepada peningkatan cakupan pekerjaan.
2. Desain itu relatif didesentralisasikan karena menekankan pendelegasian wewenang dan peningkatan kedalaman pekerjaan.
3. Dan relatif formal sebab menekankan produk dan pelanggan sebagai dasar departemensi.

Tabel 11.1. Perbedaan Model Mekanistik dan Struktur Model Organik

No	Struktur Model Mekanistik	Struktur Model Organik
1.	Sistem kepemimpinan tidak meliputi persepsi terkait keyakinan dan kepercayaan. Karyawan tidak leluasa mendiskusikan masalah pada atasan	Sistem kepemimpinan mencakup persepsi yang terkait keyakinan dan kepercayaan. Karyawan dapat leluasa mendiskusikan persoalan pada atasan.
2.	Proses motivasi yang tidak nyaman karena adanya perasaan khawatir dan sanksi.	Proses motivasi berupaya melakukan motivasi melalui metode partisipasi.
3.	Proses komunikasi berlangsung sedemikian rupa sehingga informasi mengalir ke bawah cenderung terganggu, tidak akurat, dan dipandang dengan rasa curiga.	Proses komunikasi berlangsung sedemikian rupa sehingga informasi mengalir secara bebas keseluruh organisasi yaitu ke atas, kebawah dan kesamping.
4.	Proses interaksi tertutup dan cenderung terbatas	Proses interaksi terbuka dan ekstensif.
5.	Proses pengambilan keputusan hanya terjadi di tingkat manager/pimpinan puncak	Proses pengambilan keputusan dilaksanakan di semua tingkatan melalui proses kelompok.
6.	Proses penyusunan tujuan organisasi dilakukan di tingkat puncak tanpa mendorong adanya	Proses penyusunan tujuan organisasi mendorong timbulnya partisipasi kelompok untuk menetapkan

	partisipasi.	sasaran yang tinggi
7.	Proses kendali dipusatkan dan menekankan upaya memperhalus kesalahan atas kekeliruan yang terjadi.	Proses kendali menyebar ke seluruh organisasi dan menekankan pemecahan masalah dan pengendalian diri sendiri.

Organisasi merupakan sebuah kesatuan sosial yang dibentuk dari sekelompok orang yang saling berinteraksi antara satu sama lain yang membentuk suatu pola yang terstruktur dengan cara tertentu yang membuat setiap anggota yang ada di dalamnya memiliki tugas serta fungsinya masing-masing, menjadi kesatuan yang memiliki tujuan tertentu serta memiliki batas-batas yang jelas sehingga organisasi tersebut terpisah dari lingkungan. Prinsip organisasi adalah sebuah kesatuan yang terdiri atas beberapa individu yang melakukan aktivitas secara bersama dalam mencapai tujuan secara bersama.

Teori organisasi sendiri merupakan sebuah teori yang digunakan untuk mempelajari proses kerjasama yang dilakukan oleh antar individu. Hakikat kelompok yang ada di dalam individu dalam mencapai tujuan serta berbagai cara yang ditempuh dengan menggunakan teori yang dapat menjelaskan bentuk tingkah laku misalnya motivasi seorang dalam melakukan kerjasama pada suatu organisasi. Teori organisasi sebagai disiplin ilmu yang mempelajari mengenai struktur serta desain organisasi. Teori organisasi menunjuk pada berbagai aspek deskriptif serta perspektif dari berbagai disiplin ilmu. Teori organisasi juga seringkali digunakan dalam menjelaskan bagaimana organisasi sebenarnya dibuat secara terstruktur sehingga dapat meningkatkan keefektifan organisasi.

Teori organisasi dibagi menjadi tiga level analisis, yang terdiri dari level sosial-psikologis, level struktural, dan level makro. (a) Level sosial psikologis, merupakan teori organisasi yang lebih

berfokus terhadap hubungan individu serta antar personal yang ada di dalam sebuah organisasi, pada setiap individu dalam organisasi saling bekerjasama untuk mencapai tujuan organisasi; (b) Level struktural, merupakan teori organisasi yang lebih berfokus kepada sebuah organisasi secara umum serta subdivisi dari sebuah organisasi seperti departemen, tim dan lain-lain. Pada level organisasi ini tiap departemen, bagian, seksi dan sejenisnya telah memiliki kaitan antara satu sama lain dalam mencapai tujuan masing-masing unit. (c) Level makro, organisasi berfokus pada peran organisasi dalam menjalin hubungannya dengan kelompok organisasi maupun komunitas lain untuk mencapai tujuan masing-masing. Beberapa ciri-ciri mengenai organisasi birokrasi, antara lain:

1. Organisasi terdiri dari hubungan-hubungan yang ditetapkan antara jabatan-jabatan
2. Tujuan atau rencana organisasi terbagi dalam tugas-tugas. Ketentuan kewajiban dan tanggung jawab melekat pada jabatan dan pekerjaan yang merupakan salah satu metode dalam memenuhi karakteristik tersebut.
3. Kewenangan untuk melaksanakan kewajiban diberikan kepada jabatan.
4. Garis-garis kewenangan dan jabatan diatur menurut suatu tatanan hierarkis.
5. Suatu sistem aturan dan regulasi yang umum tetapi tegas yang ditetapkan secara formal mengatur tindakan dan fungsi jabatan dalam organisasi.
6. Prosedur dalam organisasi bersifat formal dan impersonal yaitu tiap peraturan organisasi berlaku pada setiap orang.
7. Suatu sikap dan prosedur untuk menerapkan suatu sistem disiplin ilmu yang merupakan bagian dari organisasi.
8. Anggota organisasi harus memisahkan kehidupan organisasi dan kehidupan pribadi.

9. Pegawai dipilih untuk bekerja pada organisasi berdasarkan pengalaman dan skill.
10. Pekerjaan pada birokrasi didasarkan kecakapan teknis namun kenaikan jabatan berdasarkan senioritas dan prestasi kerja.

Manajemen memiliki empat fungsi utama dalam perusahaan yakni perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*) dan pengendalian (*controlling*). Fungsi perencanaan adalah manajemen berfungsi dalam menyusun rencana dan strategi untuk mencapai tujuan organisasi. Pengorganisasian mengatur fungsi manajemen dalam pembagian tugas yang disesuaikan dengan keahlian masing-masing anggota organisasi. Pengarahan merupakan tindakan yang dilakukan pada anggota supaya berusaha untuk mencapai cita-cita organisasi. Pengendalian adalah penilaian manajemen terhadap kinerja anggota sesuai dengan standar yang telah ditetapkan organisasi dan akan melakukan perubahan dan perbaikan bila terdapat hasil penilaian yang kurang maksimal. Pelaporan adalah pemberian informasi pada manager supaya pihak yang bersangkutan dapat mengetahui dan mengikuti perkembangan dalam kinerja perusahaan. *Budgeting* (pembuatan anggaran) berperan yakni mengendalikan organisasi dengan sistem akuntansi dan fiskal terkait anggaran yang dibutuhkan organisasi.

Organisasi bukanlah sesuatu hal yang nyata sebab organisasi tidak nampak atau tidak berwujud. Supaya organisasi lebih kongkrit hendaknya memiliki nama secara struktur dalam organisasi dan tersusun rapi dalam tim kerja untuk menyelesaikan setiap pekerjaan yang saling berhubungan.

Desain organisasi merupakan langkah awal dalam memulai pelaksanaan kegiatan perusahaan untuk pencapaian tujuan

perusahaan. Pengertian yang jelas tentang desain organisasi oleh beberapa pendapat mengungkapkan bahwa:

1. Desain organisasi adalah struktur organisasi tertentu sebagai hasil dari berbagai keputusan dan tindakan para manajer
2. Desain organisasi adalah keseluruhan rangkaian elemen struktural dan hubungan di antara elemen-elemen tersebut yang digunakan untuk mengelola organisasi secara total
3. Desain organisasi adalah sebuah proses memilih dan mengelola aspek-aspek struktural dan kultural yang dilakukan oleh para manajer sehingga organisasi mampu mengendalikan kegiatan apa saja yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan bersama.

Desain organisasi merupakan proses memilih dan mengelola segala aspek-aspek dalam organisasi sehingga menciptakan suatu struktur organisasi tertentu untuk mencapai tujuan bersama. Desain organisasi adalah suatu proses memilih dan menentukan struktur organisasi yang sesuai dengan strategi dan lingkungan. Desain organisasi merupakan pola menyeluruh bagaimana suatu organisasi disusun.

Karakteristik organisasi: (a) pembagian kerja jelas sesuai dengan spesialisasi dan setiap posisi diisi oleh orang yang kompeten pada bidang tersebut; (b) memiliki aturan jelas dan konsisten guna menjamin keseragaman tugas; (c). posisi hierarki menciptakan susunan yang tertib mulai dari manajemen puncak, karyawan dan bawahan; (d) manajer mengelola usaha dengan sistem impersonal dan menjalin kerjasama yang baik dengan bawahan; (e) jenjang karier pada organisasi berdasarkan skill, prestasi dan keahlian. Pandangan klasik selalu mengupayakan solusi terbaik dalam mendesain organisasi dengan struktur hierarkis dan wewenang formal yang resmi. Sisi positif pandangan klasik yaitu mendorong efisiensi dan pengembangan studi organisasi lebih

baik. Sedangkan pengaruh negatif yaitu: (a) semena-mena atau tidak berperilaku kemanusiaan; (b) Kepercayaan pada universalitas model mereka terkadang gagal terhadap suatu lingkungan; (c). Istilah birokrasi sering kali diasosiasikan namun dengan pengertian yang sebaliknya. Birokrasi memiliki kesan bahwa sebagai organisasi besar dengan karyawan yang banyak dan turut berpengaruh terhadap kepentingan politik, lamban dan tidak peduli lingkungan.

Desain organisasi merupakan proses perkembangan hubungan dan penciptaan struktur untuk mencapai tujuan organisasi. Struktur organisasi merupakan hasil dari proses desain. Proses desain merupakan suatu kegiatan yang bersifat kontinyu yang telah dirancang oleh manajer. Apapun bentuk atau hasil dari proses desain tersebut, para perancang desain organisasi harus merancang sebuah organisasi yang dapat membuat organisasi tersebut tetap bertahan hidup. Selain itu pemilihan desain organisasi tersebut akan menentukan besar kecilnya organisasi. Setiap ukuran organisasi akan memberikan keuntungan masing-masing, namun diharapkan tercapainya tujuan organisasi dan juga eksistensi dari organisasi.

10.3 Proses Dalam Desain Organisasi

Dalam melakukan desain organisasi ada empat hal-hal yang harus diperhatikan, diantaranya:

1. Pembagian Kerja

Pembagian kerja berupa pembagian kerja menjadi jabatan spesifik dalam mengoptimalkan manfaat yang spesial. Keuntungan ekonomis dari pembagian pekerjaan menjadi jabatan khusus dan merupakan sebuah alasan utama yang mendasari terciptanya organisasi.

2. Departementalisasi

Alasan dalam pengelompokan bidang pekerjaan tergantung pada kebutuhan untuk mengkoordinasikan tiap-tiap pekerjaan tersebut. Pekerjaan spesialisasi dipisahkan satu sama lain dan saling berhubungan pada keseluruhan tugas serta pencapaian keseluruhan hasil pekerjaan. Pekerjaan tersebut harus dilakukan dengan cara dan urutan tertentu sesuai dengan keinginan manajemen saat pekerjaan tersebut direncanakan.

3. Pendelegasian Wewenang

Pendelegasian wewenang merupakan pembagian kewenangan dari atas ke bawah di dalam suatu organisasi. Para manajer akan memutuskan seberapa besar kewenangan yang seharusnya didelegasikan kepada setiap jabatan dan pemegang jabatan. Pendelegasian wewenang mengacu secara khusus pada kewenangan mengambil keputusan.

4. Rentang Kendali

Rentang kendali adalah sejumlah bawahan yang melapor kepada atasan. Rentang ini merupakan satu faktor yang mempengaruhi bentuk dan tinggi suatu struktur organisasi. Pertimbangan yang penting dalam menentukan rentang kendali seorang manajer bukanlah jumlah hubungan yang mungkin terjadi, melainkan frekuensi dan intensitas hubungan yang sebenarnya.

10.3.1 Model Desain Organisasi

Model desain organisasi adalah mekanisme formal yang mengelola suatu organisasi yang menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap berhubungan di antara fungsi, bagian atau posisi maupun orang yang dapat menunjukkan tugas, wewenang dan tanggung jawab yang berbeda dalam organisasi. Desain mengandung unsur spesialisasi dalam pekerjaan,

standardisasi, berkoordinir, sentralisasi, desentralisasi dalam pembuatan keputusan dan besaran satuan kerja.

Beberapa model desain organisasi dapat dilihat sebagai berikut:

1. Desain organisasi mekanistik, terdiri dari :
 - a. Proses kepemimpinan tidak mencakup persepsi tentang keyakinan dan kepercayaan.
 - b. Proses motivasi terkait dengan motif fisik, rasa aman dan nilai ekonomi melalui perasaan takut dan sanksi.
 - c. Proses komunikasi berlangsung sedemikian rupa sehingga informasi mengalir ke bawah dan cenderung terganggu dan tidak akurat.
 - d. Proses interaksi bersifat tertutup dan terbatas, hanya sedikit pengaruh bawahan atas tujuan dan metode departemen.
 - e. Proses pengambilan keputusan hanya di tingkat atas dan keputusan bersifat relatif.
 - f. Proses penyusunan tujuan dilakukan pada tingkat puncak organisasi dan tidak mendorong partisipasi kelompok.
 - g. Proses kendali dipusatkan dan menekankan upaya memperhalus kesalahan.
2. Desain organisasi organik
 - a. Proses kepemimpinan mencakup persepsi tentang keyakinan dan kepercayaan antara atasan dan bawahan dalam segala persoalan.
 - b. Proses motivasi berusaha menimbulkan motivasi melalui metode partisipasi.
 - c. Proses komunikasi berlangsung sedemikian rupa sehingga informasi mengalir secara bebas keseluruh organisasi yaitu ke atas ke bawah dan kesamping.
 - d. Proses interaksi bersifat terbuka dan ekstensif dan atasan ataupun bawahan dapat mempengaruhi tujuan dan metode partemental.

- e. Proses pengambilan keputusan dilaksanakan pada semua tingkatan melalui proses kelompok.
 - f. Proses penyusunan tujuan mendorong timbulnya partisipasi kelompok untuk menetapkan sasaran yang tinggi dan realistis.
 - g. Proses kendali menyebar ke seluruh organisasi dan menekan pemecahan masalah dan pengendalian diri.
3. Organisasi birokratik
- Organisasi birokratik memiliki banyak kemiripan dengan organisasi mekanik. Dimensi kompleksitas dan formalisasinya sama-sama tinggi hanya perbedaan terletak pada sentralisasi yang rendah.

10.3.2 Desain Struktural Modern

Beberapa model struktural yang lebih baru dan telah dirancang dan diimplementasikan dalam menghadapi tiap tantangan, di antaranya:

1. Organisasi Proyek

Organisasi-organisasi proyek semakin banyak digunakan dalam industri dengan teknologi tinggi yang memerlukan perhatian besar terhadap perencanaan, penelitian dan pengembangan dan koordinasi. Seperti pengembangan produk baru, perluasan bangunan pabrik, survei pasar dan lain-lain. Struktur proyek diciptakan apabila manajemen memutuskan untuk memusatkan sejumlah kekuatan dan sumber daya organisasi untuk suatu periode tertentu dalam mencapai tujuan tertentu. Seorang manajer proyek memiliki wewenang memimpin anggota tim selama jangka waktu tertentu. Bila proyek berakhir maka tim dibubarkan dan anggota tim akan kembali kepada departemen semula.

2. Organisasi Matriks

Bila struktur proyek diimplementasikan terhadap struktur fungsional maka hasilnya adalah sebuah matriks. Kadang-kadang organisasi matriks (*matrix organization*) dianggap sebagai suatu bentuk organisasi proyek, plus organisasi fungsional dan nama-namanya digunakan dengan saling dapat dipertukarkan. Organisasi matriks adalah organisasi proyek plus organisasi fungsional dan bukan hanya variasi dari organisasi proyek. Hamparan proyek memberikan dimensi horizontal (lateral) pada orientasi vertikal tradisional dalam struktur fungsional. Bentuk organisasi matriks ini akan sangat bermanfaat apabila :

- a. Kegiatan mempunyai waktu penyelesaian yang terbatas dan skedul waktu harus ditepati.
- b. Pengendalian biaya merupakan faktor kritis.
- c. Banyak keterampilan atau keahlian khusus yang membutuhkan koordinasi bagi penyelesaian proyek.
- d. Kegiatan yang dilakukan banyak baru dan belum dikenal para anggota tim proyek.

3. Organisasi Bentuk Bebas

Tipe organisasi yang berhubungan erat dengan model-model proyek dan matriks adalah struktur organisasi modern bentuk bebas, kadang-kadang disebut *naturalistik*. Tipe-tipe bentuk bebas dapat dipandang sebagai perluasan pola Desentralisasi. Tipe umum karakteristik pada organisasi yaitu organisasi dalam bentuk bebas yang menggunakan secara ekstensif sistem informasi yang dikomputerisasikan, terutama untuk mengevaluasi satuan kerja organisasi. Organisasi bentuk bebas biasanya beranggotakan dan dikelola oleh para manajer muda dan dinamis yang berani mengambil resiko yang telah diperhitungkan.

10.3.3 Desain Organisasi sebagai Modal Awal Perencanaan Strategis

Efektifitas individu, kelompok dan organisasi selain dipengaruhi oleh perilaku dan proses organisasi dipengaruhi oleh struktur organisasi. Bagi sebuah organisasi hal terpenting agar organisasi dapat mencapai tujuannya yaitu organisasi harus memiliki desain atau struktur organisasi yang mendukung perencanaan strategis. Namun demikian banyak organisasi yang kurang mampu mendesain struktur sesuai tujuan perencanaan strategis organisasi. Keadaan tersebut menyebabkan organisasi gagal mencapai visi dan misinya.

Salah satu peran utama seorang eksekutif dan manajer adalah merencanakan dan mengeksekusi strategi organisasi termasuk menyusun desain organisasi. Strategi penyusunan desain organisasi hendaknya disesuaikan dengan bidang organisasinya masing-masing. Seperti organisasi Perguruan Tinggi yang visinya menjadi kampus bisnis yang unggul dalam enterpreneur, maka desain organisasinya harus disesuaikan dengan visi dan misi tersebut.

Adanya hubungan antara perencanaan strategis dan desain organisasi sangat penting. Kelemahan yang sangat dirasakan selama ini yaitu kurangnya pemahaman para eksekutif dan manajer untuk menyadari hal tersebut. Oleh sebab itu, perlu dipelajari lebih mendalam mengenai bagaimana mendesain organisasi agar bisa selaras dengan perencanaan strategi organisasi secara menyeluruh.

10.3.4 Konfigurasi Organisasi

Konfigurasi organisasi dapat menciptakan suatu desain organisasi yang efektif. Organisasi dibentuk dari beberapa elemen untuk menjadi suatu konfigurasi/struktur yang lebih efektif. Dua argumentasi sebagai dasar kesimpulan yang menyatakan bahwa konfigurasi mendorong keefektifan organisasi, antara lain: (a)

Terseleksi secara alami, peranan lingkungan mendorong terbentuknya sebuah organisasi dalam melanjutkan kelangsungan organisasi secara sehat, supaya dapat menciptakan efisien terhadap biaya dan memiliki daya saing dengan mengkondisikan dalam struktural industri; (b) Organisasi dapat didorong ke arah konfigurasi tertentu untuk mencapai konsistensi dalam karakteristik internal organisasi sehingga cocok dengan situasi dan kondisi.

Klasifikasi konfigurasi bertumpu pada mekanisme koordinasi dan elemen dasar organisasi. Mekanisme koordinasi merupakan bagian fundamental ketika organisasi mengkoordinasi kegiatan organisasi, yang meliputi: (a) *Mutual adjustment*, merupakan koordinasi kerja dengan proses komunikasi informal, kontrol kerja terletak pada pelaku yang biasa digunakan untuk organisasi sederhana namun dapat pula digunakan pada organisasi kompleks; (b) *Direct supervisor* yang merupakan koordinasi kerja dan memberikan instruksi dan mengawasi tindakan yang lain.

Standarisasi, yang dibedakan menjadi 3 bagian yaitu: (a) Standarisasi pekerjaan yang telah diprogram secara spesifik; (b) Standarisasi hasil dari tiap pekerjaan spesifik yang telah diprogram seperti profit, penjualan dan sejenisnya; (c) Standarisasi keahlian, yaitu saat kinerja pekerjaan, pelatihan secara khusus telah ditentukan, seperti lulusan perguruan misalnya jurusan ekonomi, teknik informatika, sistem informatika, administrasi bisnis dan lain-lain. Elemen dasar desain konfigurasi, terdiri dari: (a) *The operating core*, di antaranya para pegawai yang melaksanakan pekerjaan dasar yang berkaitan dengan produksi dan jasa; (b) *The strategic apex* manajer tingkat puncak yang diberi tanggung jawab secara keseluruhan dalam menjalankan organisasi, sehingga organisasi berjalan sesuai dengan visi dan misi perusahaan; (c) *The Middle Line*, manajer sebagai penghubung *operating core* dengan *strategic*

apex; (d) *The technostructure*, tim analisis bertanggung jawab dalam melaksanakan bentuk standarisasi organisasi; (e) *The support staff*, memberikan dukungan secara tidak langsung pada organisasi.

Kelima bagian tersebut salah satunya dapat mendominasi sebuah organisasi sehingga dapat terbentuk lima desain konfigurasi. Tiap-tiap desain konfigurasi memiliki kelebihan dan kekurangan yang unik. Konsisten dengan falsafah kontingensi masing-masing adalah konfigurasi yang lebih disenangi dalam situasi tertentu. Adapun kelima desain konfigurasi yaitu: (a) *Simple structure*, umumnya tidak memiliki *technostructure* meskipun ada hanya sedikit, seperti staf pendukung hanya beberapa orang saja namun pembagian kerja tidak kaku dan hirarki manajerial juga kecil, perencanaan, pelatihan dan perantara juga sangatlah minimal; (b) *Machine bureaucracy*, bertugas melakukan operasi rutin setiap saat, peraturan yang sangat diformalisasi, tugas yang dikelompokkan ke dalam departemen fungsional, wewenang yang disentralisasi, pengambilan keputusan mengikuti rantai komando dan sebuah struktur administrasi rumit dengan perbedaan mencolok antara aktivitas lini dan staf, karakteristik utama adalah obsesi terhadap kontrol dengan mencoba mengeliminasi semua kemungkinan ketidakpastian, sehingga operasi dapat berjalan dengan lancar tanpa gangguan; (c) *Profesional bureaucracy* dengan perkembangan pesat ilmu pengetahuan dan teknologi membuat *professional bureaucracy* semakin digemari. Hal tersebut telah menciptakan kebutuhan akan suatu desain organisasi yang menyandarkan pada spesialisasi yang didasarkan atas kepemilikan kemampuan individual dan bukan atas dasar pembagian kerja. *Professional Bureaucracy* kemudian diciptakan untuk memberi kesempatan kepada organisasi mempekerjakan spesialis yang sangat terlatih sambil tetap memperoleh efisiensi dari standarisasi. Konfigurasi ini juga memberikan alternatif karena merupakan birokrasi yang menggabungkan standarisasi dengan

desentralisasi; (d) *Divisional Form* yaitu sebuah struktur yang melapisi struktur yang lain yang terfokus kepada hubungan struktural antara *headquarters* dan divisi yakni antara *strategic apex* dan bagian manajer *middle line*; (e) *Adhocracy*, sistem pada tim ini tidak memiliki jangka waktu yang pasti bagi keberadaannya, bisa saja bertahan dalam jangka waktu sehari, sebulan bahkan setahun. *Adhocracy* dicirikan oleh diferensiasi horizontal yang tinggi, diferensiasi vertikal yang rendah sebab tingkatan administrasi yang banyak akan membatasi kemampuan organisasi dalam melakukan penyesuaian. Kebutuhan terhadap pengawasan rendah/minimal sebab para profesional telah menghayati peranannya seperti yang dikehendaki manajemen.

Desain organisasi merupakan proses perkembangan hubungan dan penciptaan struktur untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan desain organisasi maka keadaan perusahaan dapat terkontrol dan bisa meminimalisir bila ada kendala dan bisa memajukan perusahaan untuk menjadi perusahaan yang unggul dibidangnya. Namun demikian tentunya tidak luput dari aturan. Dalam mendesain organisasi dibutuhkan adanya pertimbangan, pemilihan yang matang dalam menentukan jenis desain organisasi yang tepat sehingga akan memudahkan pengimplementasian tujuan organisasi tersebut.

Desain organisasi merupakan hal yang penting dalam aktivitas organisasi pada semua perusahaan bisnis. Pemilihan desain organisasi sangat tergantung pada berbagai tantangan yang dihadapi dan pemenuhan berbagai tuntutan dari tinjauan strategik yang dapat menjamin kesuksesan perusahaan.

10.4 Wewenang Dalam Organisasi

Organisasi memiliki berbagai batasan tertentu dalam berinteraksi dengan pihak lain, pada batasan tersebut terdapat kerangka hubungan terstruktur yang berisikan wewenang,

tanggung jawab dan pembagian tugas dalam menjalankan fungsi tertentu dalam organisasi. Setiap organisasi memiliki desain organisasi yang berbeda-beda, namun mempunyai tujuan yang sama yaitu mengelompokkan dan membagi tiap pekerjaan secara jelas dan terperinci yang harus dilakukan oleh setiap karyawan ke dalam berbagai fungsi atau departemen, membagi tugas dan tanggung jawab berkaitan dengan berbagai level jabatan, mengkoordinasikan dan membangun komunikasi yang sinergis antar fungsi atau departemen dan menetapkan batasan wewenang yang formal serta mengalokasikan berbagai sumber daya organisasi.

Wewenang adalah hak untuk melakukan sesuatu atau memerintahkan orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu. Wewenang merupakan dasar untuk bertindak, berbuat dan melakukan kegiatan dan aktivitas dalam suatu perusahaan. Wewenang dapat diartikan sebagai kekuasaan untuk memerintah pada suatu situasi. Jenis-jenis wewenang adalah; (a) Wewenang karismatik yakni jenis wewenang yang menunjuk kepada seorang individu yang memiliki sifat-sifat tertentu dan mampu membuatnya menjadi seorang pemimpin hebat yang memiliki kekuatan, kharisma secara superior terutama dalam memimpin karyawan, namun kekuatan yang dimilikinya berasal dari kepercayaan masif dan keyakinan yang hampir tidak tergoyahkan dari bawahan; (b) Wewenang legal rasional, berdasarkan hukum, namun kepatuhan dari wewenang berdasarkan pada legitimasi dan kompetensi hukum pada orang yang memiliki wewenang tersebut yang biasa diterapkan dalam masyarakat kontemporer yaitu masyarakat yang masih terperangkap antara logika totalitarian dan logika sosial diferensiasi. Hal tersebut karena adanya kompleksitas dari masalah-masalah sehingga memerlukan adanya suatu birokrasi guna mewujudkan keteraturan dan sistematis dalam

masyarakatnya; (C) Wewenang tradisional, yaitu jenis wewenang yang mengindikasikan keberadaan dari kepribadian pemimpin yang dominan. Wewenang ini biasanya dikeluarkan oleh pemimpin yang bergantung pada adanya tradisi. Meskipun pemimpinnya memiliki posisi dominan akan tetapi masyarakat tetap dapat memberikan mandat untuk memerintah.

Negara yang berdasarkan hukum memiliki asas legalitas yang mengandung arti bahwa wewenang pemerintahan berasal dari peraturan perundang-undangan. Berarti seluruh wewenang yang ada di pemerintahan bersumber pada peraturan perundang-undangan yang berlaku dan tidak dapat diganggu gugat oleh siapapun. Wewenang tersebut berasal dari peraturan perundang-undangan yang dapat diperoleh melalui tiga cara yakni Atribusi, Delegasi dan Mandat.

Atribusi adalah pemberian wewenang pemerintahan oleh pembuat undang-undang kepada organ pemerintahan. Atribusi wewenang dalam peraturan perundang-undangan adalah berupa pemberian kewenangan membentuk peraturan perundang-undangan yakni oleh UUD 1945 atau Undang-Undang kepada suatu lembaga negara atau pemerintahan.

Delegasi adalah pelimpahan wewenang pemerintahan dari satu organ pemerintahan satu kepada organ pemerintahan lainnya. Maka dari itu, suatu delegasi pasti akan diawali oleh atribusi wewenang terlebih dahulu.

Mandat adalah ketika organ pemerintahan telah memberikan izinnya kepada organ pemerintahan lain untuk menjalankan kewenangan yang diberikan atas nama pemberi mandat. Dalam Hukum Administrasi Negara, mandat ini dapat diartikan sebagai perintah untuk melaksanakan tugas dari atasan dan kewenangannya dapat berubah-ubah sesuai pemberi mandat sehingga tidak akan terjadi peralihan tanggung jawab. Dalam sebuah negara hukum, terdapat adanya asas legalitas yang memiliki

pengertian bahwa wewenang pemerintahan itu berasal dari peraturan perundang-undangan. Artinya, seluruh wewenang yang ada pada pemerintahan itu bersumber pada peraturan perundang-undangan dan tidak dapat diganggu gugat. Wewenang tersebut bersumber pada peraturan perundang-undangan yang mana dapat diperoleh melalui tiga cara yakni Atribusi, Delegasi, dan Mandat.

10.5 Kesimpulan

Manajemen sebagai seni berfungsi untuk mencapai tujuan yang nyata mendatangkan hasil atau manfaat, sedangkan manajemen sebagai ilmu berfungsi menerangkan fenomena-fenomena, kejadian, jadi memberikan penjelasan-penjelasan. Unsur keilmuan merupakan kumpulan pengetahuan tertentu, seperti dinyatakan oleh peraturan atau pernyataan umum dan dipertahankan oleh berbagai tingkat ujian dan penyelidikan. Unsur seni ialah pemakaian pengetahuan tersebut pada suatu situasi tertentu. Dalam kehidupan sehari-hari manajemen harus melakukan kedua fungsi tersebut yaitu selain fungsi ilmu dan juga sebagai seni. Desain organisasi terdiri dari pembagian kerja, departementalisasi, pendelegasian wewenang dan rentang kendali.

Wewenang adalah hak untuk melakukan sesuatu atau memerintah orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu agar mencapai tujuan tertentu. Wewenang merupakan dasar untuk bertindak, berbuat dan melakukan segala aktivitas dalam suatu perusahaan. Organisasi merupakan suatu kegiatan yang dikerjakan secara bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadya, G.A., Mehrpourb, M., and Nikooravesh, A. (2016). *Organizational Structure. Procedia Social and Behavioral Sciences*.
- Anderson, D. L. (2018). *Organization Design: Creating Strategic & Agile Organizations*. California: Sage Publishing.
- Anderson, J., and Zbirenko, A. (2014). *Effect of organizational structure, leadership and communication on efficiency and productivity: A qualitative study of a public healthcare organization*. Umeå School of Business and Economics.
- Borkowski, N., and Meese, K. A. (2021). *Organizational Behavior, Theory, and Design in Health Care*. New York: Jones and Barlett Learning.
- Burton, R.M., and Obel, B. (2020). *Organizational Design: A Step-by-Step Approach*. Singapore: Cambridge University Press.
- Chockheli, E. (2015). *Role of The Organization Design in The Company's Success*. European Scientific Journal, 1(1), 90-94.
- Derbali, A. (2014). *The Social Structure of an Organization: Representation for Success. Management Studies and Economic Systems (MSES)* 1(2), 81-87.
- Elsaid, N.M., Okasha, A.E., and Abdelghaly, A.A. (2013). *Defining and Solving the Organizational Structure Problems to Improve the Performance of Ministry of State for Environmental Affairs – Egypt*. International Journal of Scientific and Research Publications, 3(10), 1-10.
- Galbraith, J. R. (2014). *Designing Organizations: Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels*. New York: Jossey Bass Wiley.
- Gibson, J., and Ivancevich, J. (2011). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Singapore: McGraw Hill.

- Giu, A.R. (2013). *Pengaruh Desain Organisasi dan Tipe Kepribadian Terhadap Stres Kerja Pegawai pada Balai Diklat Keagamaan Manado*. Jurnal EMBA, 1(3), 476- 486
- Handoko, N.T; Indrawati, M., and Muninghar. (2020). *Struktur Organisasi, Desain Kerja, Budaya Organisasi dan Pengaruhnya terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro*. Jurnal Mitra Manajemen (JMM Online), 4(5), 761-773
- Hamidizadeh, M. R., and Asl, S.S. (2019). *Analysis of Organization with A Circular Structure (Democratic Hierarchy)*. International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies, 10(3), 409-421
- Janicijevic, N. (2013). *The Mutual Impact of Organizational Culture and Structure*. ECONOMIC ANNALS, 58(198), 35-60
- Kates, A., Kesler, G, and Dimartino, M (2021). *Networked, Scaled, and Agile: A Design Strategy for Complex Organizations*. Singapore: Kogan Page Book
- Kuprenas, J.A. (2003). *Implementation and performance of a matrix organization structure*. International Journal of Project Management, 21(1), 51-52
- Mihm, J., Loch, C.H., Wilkinson, D., and Huberman, B.A. (2020). *Hierarchical Structure and Search in Complex Organizations*. Management Science, 56(5), 831–848
- Nedovic, M., and Bozinovic, D. (2013). *The effects of organizational structure on the efficiency managers*. International Conference on Economic and Social Studies (ICESoS'13)
- Robbins, S., and Judge, T. (2018). *Organizational Behavior (What's New in Management)*. Singapore: Pearson.
- Rohmah, N.F. (2019). *Struktur dan Desain Organisasi*. INTIZAM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 3(1), 1- 13
- Skripak, S. J. (2016). *Fundamentals of Business*. Virginia: Pamplin College of Business and Virginia Tech Libraries.

- Tarmizi. (2019). *Desain Organisasi dalam Pengembangan Struktur Organisasi Perguruan Tinggi di Era Industri 4.0*. Jurnal Tahdzibi: Manajemen Pendidikan Islam, 4(1), 1-14.
- Yunaz, H, et al. 2012. *Meningkatkan Peran Indonesia Dalam Organisasi Pangan Dunia Upaya Menggalan Dukungan Menuju Direktur Jenderal FAO Periode 2012-2015*. Kementerian Koordinator Kesejahteraan Rakyat.

BAB XI

MANAJEMEN PERUBAHAN

Oleh Dr. Sri Sarjana

11.1 Konsep Dasar Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan yang efektif mampu menyediakan lingkungan perubahan yang terstruktur, konsisten dan terukur untuk dapat diterapkan di organisasi serta menjadi komponen penting dalam keberhasilan bisnis. Tujuan manajemen perubahan diarahkan untuk meningkatkan kesadaran dan pemahaman tentang pentingnya perubahan yang diusulkan di seluruh elemen organisasi dan memastikan bahwa semua perubahan dapat dilakukan dengan cara yang bijaksana serta meminimalkan dampak negatif terhadap semua layanan dan pelanggan. Sebuah organisasi harus memiliki dokumen yang menjabarkan pelaksanaan prosedur dilakukannya manajemen perubahan. Sistem komputasi, jaringan, periferai dan fasilitas yang terkait harus patuh pada perubahan berkelanjutan yang dapat didorong oleh adanya teknologi baru, persyaratan bisnis yang berkembang, persyaratan kontrak yang berubah dan kebijakan peraturan yang berubah. Manajemen perubahan yang efektif berlaku untuk sistem dan infrastruktur pendukung yang merupakan komponen penting bagi keberhasilan dan pertumbuhan organisasi yang berkelanjutan.

Terdapat langkah-langkah kunci dalam melaksanakan prosedur manajemen perubahan tetapi perlu memastikan batasan yang jelas terkait dengan perubahan yang akan dilakukan. Setiap organisasi perlu mendefinisikan kategori perubahan. Kategori perubahan yang paling umum dilaksanakan berupa perubahan normal dan perubahan secara darurat. Tidak ada aturan khusus yang harus diikuti dalam mendefinisikan kategori perubahan

namun kategori perubahan harus sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Beberapa konsep manajemen perubahan sudah banyak dikembangkan oleh para ahli diantaranya yang dikemukakan oleh Flanding et al (2018) dimana pengertian manajemen perubahan adalah seperangkat keterampilan organisasi yang memiliki peran penting untuk meminimalisasi ketidakmampuan organisasi dengan cara mengadopsi perilaku yang memanfaatkan teknologi baru. Manajemen perubahan adalah seperangkat alat yang direncanakan untuk transisi secara individu, kelompok dan organisasi yang berasal dari keadaan saat ini menuju ke keadaan di masa depan sesuai yang dibutuhkan (Thomas, 2014).

Manajemen perubahan adalah proses mengelola sumber daya manusia dengan harapan perubahan dalam mendapatkan hasil yang dibutuhkan dan untuk mewujudkan perubahan secara efektif terhadap individu, tim dan sistem yang lebih luas (Murti et al., 2021). Manajemen perubahan adalah pendekatan terencana dengan tujuan untuk merubah kondisi ke depan agar diperoleh hasil yang lebih baik terkait sumber daya manusia dan struktur organisasi dari perspektif individu ataupun organisasi (Jaya, 2021). Manajemen perubahan adalah upaya terstruktur dan sistematis dengan tujuan membantu individu, tim ataupun organisasi yang memanfaatkan sarana, sumber daya dan pengetahuan guna mewujudkan perubahan untuk mendapatkan kondisi yang lebih efektif dan efisien (Nasution & Aslami, 2022).

Pada kajian ini juga dipaparkan definisi manajemen perubahan adalah metode atau cara organisasi dalam menggambarkan dan menerapkan perubahan yang dilakukan secara internal maupun eksternal. Manajemen perubahan bisa mencakup diantaranya dalam rangka mempersiapkan dan mendukung pekerjaan karyawan, menetapkan langkah-langkah yang diperlukan untuk kebutuhan perubahan, memantau kegiatan

sebelum dan sesudah dilakukan perubahan untuk memastikan keberhasilan setelah diimplementasikannya perubahan.

Perubahan organisasi yang signifikan dapat menjadi suatu tantangan bagi pengembangan ke depan. Perubahan organisasi sering membutuhkan banyak kerjasama dan melibatkan entitas yang berbeda dalam suatu organisasi. Mengembangkan pendekatan secara terstruktur terhadap perubahan sangat penting untuk membantu dalam memastikan pola transisi yang bermanfaat sambil mengurangi segala gangguan yang ada. Perubahan bisa gagal dikarenakan faktor manusia misalnya karena penggerak perubahan kurang memperhatikan adanya reaksi terhadap gangguan yang terjadi. Sedangkan komunikasi yang efektif merupakan salah satu faktor keberhasilan bagi pelaksanaan manajemen perubahan yang efektif. Semua individu yang terlibat harus mampu memahami berbagai kemajuan melalui beragam tahapan dan mampu melihat hasilnya sebagai kaskade perubahan. Sumber daya manusia dapat memfasilitasi manajemen perubahan sesuai dengan kebutuhan (Anwar et al., 2022).

Manajemen perubahan menjadi istilah yang dapat menggambarkan disiplin dan proses organisasi untuk terus berkembang secara aktif dalam rangka menemukan, mengembangkan, memperkenalkan, menerapkan, dan memelihara berbagai perubahan di tingkat individu, kelompok dan sistem yang mengarah pada cara operasionalisasi yang diinginkan. Kebanyakan elemen membutuhkan waktu untuk dapat beradaptasi dari pelaksanaan manajemen perubahan dengan mengembangkan ide, proses atau sistem baru sehingga perubahan yang terjadi dapat memiliki dampak sosial ataupun ekonomi secara signifikan.

Manajemen perubahan merupakan kombinasi dari berbagai aspek diantaranya alat, proses, ide, metodologi dan bahkan budaya. Dalam kajian manajemen sebagian besar organisasi akan menentukan pendekatan mengacu pada model tata kelola yang

diinginkan. Idealnya sebuah organisasi dapat menggunakan pendekatan manajemen perubahan untuk menghadapi perkembangan kehidupan di masyarakat dimana terjadi pola kehidupan yang bergerak dinamis, tidak terkendali dan berubah dengan cepat.

Manajemen perubahan perlu disajikan selama fase inisiasi untuk memastikan risiko perubahan yang kemungkinan terjadi sehingga dapat dipertimbangkan dan pada akhirnya solusi dapat dilakukan dengan pendekatan yang sudah ditentukan. Ada banyak kerangka kerja yang dapat diadaptasi dengan relatif mudah namun membutuhkan usaha sehingga organisasi perlu membangun seluruh fungsi untuk mengelolanya. Sebagai aturan praktis maka semua proyek harus memasukkan rencana manajemen perubahan yang terintegrasi dengan rencana manajemen proyek dan akan merinci semua analisis serta tindakan yang diperlukan untuk mendukung perubahan. Perlu memberikan opsi untuk membuat peran terpisah yang akan bertanggung jawab atas rencana perubahan yang dilakukan tetapi harus dijelaskan bahwa manajemen perubahan merupakan tanggung jawab semua termasuk penerima perubahan.

Sebagai salah satu rekomendasi disaat menyelesaikan rencana manajemen perubahan maka perlu memikirkan seberapa banyak kebijaksanaan yang diizinkan untuk diadopsi. Semakin banyak keleluasaan dalam menentukan skala perubahan yang diterapkan dalam perubahan maka semakin besar risiko dalam melakukan adopsi. Ketika organisasi tidak punya pilihan selain mempekerjakan karyawan untuk bekerja dari rumah dan beralih dari kolaborasi secara fisik ke virtual sehingga mengakibatkan hanya ada sedikit yang bisa diterapkan pada perubahan dengan mengadopsinya termasuk menggunakan alat atau sistem baru.

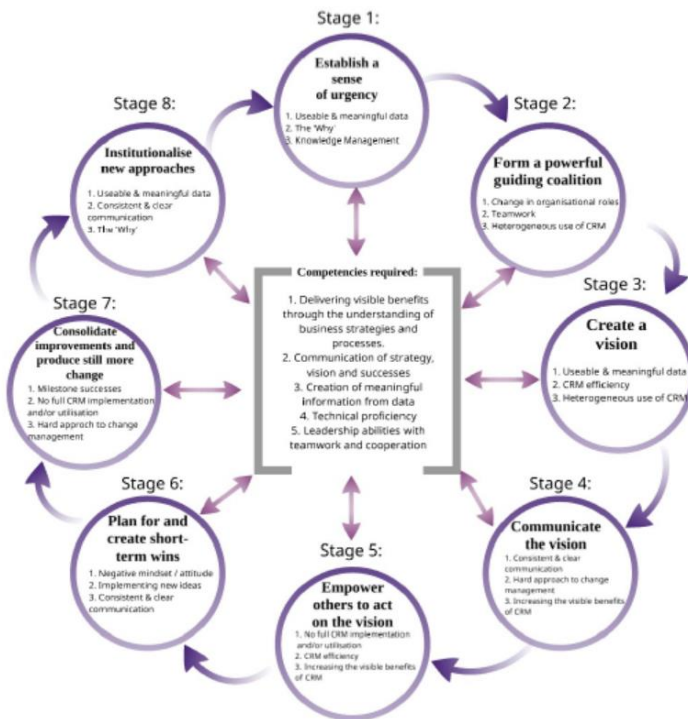
11.2 Pentingnya Model Manajemen Perubahan

Belajar dan memahami mengapa manajemen perubahan memiliki peran penting yang akan membantu mempertahankan rasa keingintahuan. Sangat penting untuk memahami alasan mengapa banyak praktisi manajemen perubahan percaya bahwa hal ini memiliki nilai yang penting. Organisasi umumnya dibangun untuk keberlanjutan jangka waktu yang panjang. Begitu pula dengan kelangsungan hidup dan stabilitas seseorang yang tertanam secara individu. Dalam menjalani hidup perlu dilakukan dengan memikirkannya, perlu bekerja serta memastikan dirinya dan keluarga untuk memastikan keberlangsungannya. Untuk itu, organisasi perlu memiliki keinginan dan kebutuhan yang sejalan bersama ke dalam serangkaian aktivitas guna menjadi yang lebih baik. Terdapat alasan mengapa manajemen perubahan merupakan hal yang penting dilakukan dikarenakan adanya pengaruh dari faktor lingkungan eksternal dan ada kecenderungan usia perusahaan yang relatif pendek.

Faktor lingkungan eksternal melibatkan segala sesuatu mulai dari kebijakan pemerintah dan perubahan yang terjadi di pasar modal hingga perubahan preferensi konsumen, pandemi kesehatan secara global dan bahkan akibat perubahan iklim. Faktor-faktor ini dapat secara cepat berdampak pada keberlangsungan organisasi sehingga dibutuhkan upaya dengan cara menanggapinya secara cepat terhadap faktor lingkungan eksternal yang terjadi dan bahkan mungkin perlu memiliki sistem untuk lebih dahulu mengantisipasinya. Hal ini diharapkan dapat membuat organisasi lebih tangguh dan lebih mampu memberikan nilai tambah yang berbeda sehingga dapat dianggap sebagai pengalaman pelanggan yang luar biasa. Langkah ini dapat membuat manajemen perubahan bukan menjadi suatu kemewahan akan tetapi menjadi kebutuhan organisasi.

Rentang hidup perusahaan dapat semakin pendek menurut perkiraan usia dimana berbagai penyebab yang terjadi akibat konsekuensi kolateral yang menyentuh kehidupan. Kecepatan dan skala kemajuan teknologi membutuhkan inovasi sehingga dapat terjadi lebih cepat dari sebelumnya. Kemandekan dan kepuasan diri memiliki pengaruh yang relatif berbahaya sehingga perlu ditempuh adanya manajemen perubahan. Dengan demikian, kelangsungan hidup perusahaan berkaitan dengan kemampuan untuk mengelola perubahan secara terus-menerus.

Untuk itu diperlukan langkah dalam menerapkan manajemen perubahan dengan cara memahami perubahan individu yang dirasakan pada berbagai tingkat kesulitan. Individu memiliki peran penting dengan adanya perubahan dalam manajemen organisasi. Literatur pada umumnya menunjukkan bahwa individu lebih cenderung untuk menolak perubahan daripada menerimanya. Perubahan dapat dipaparkan dalam dua dimensi, dimana dimensi pertama berkaitan dengan keterampilan, kapasitas, dan pengetahuan yang diperlukan untuk upaya perubahan. Dimensi kedua erat kaitannya dengan keinginan terkait semua kompleksitasnya.

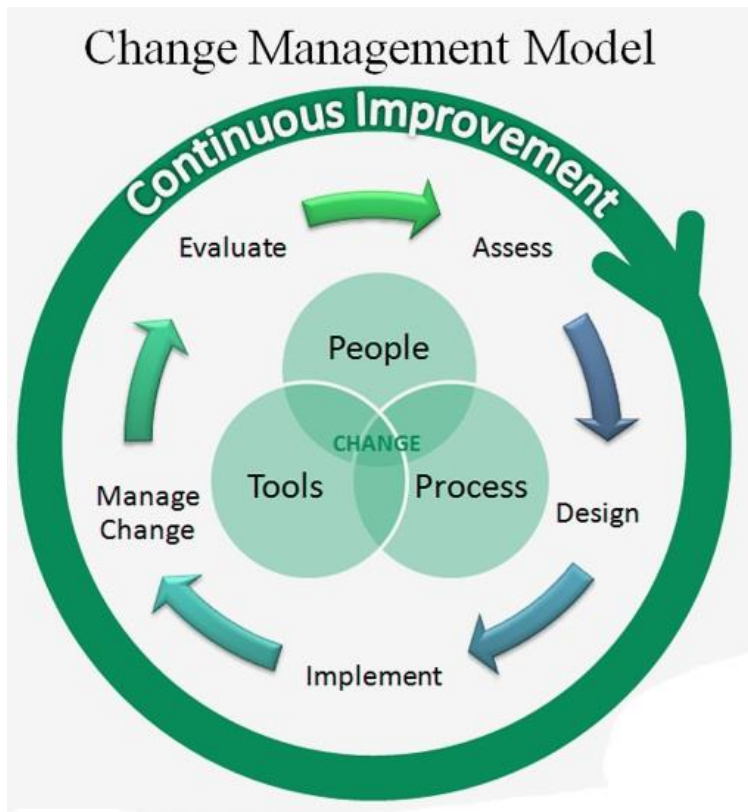


Gambar 11.1. Model manajemen perubahan yang diadopsi dari Kotter

Sumber: Sittrop & Crosthwaite (2021)

Model manajemen perubahan yang dikembangkan oleh Sittrop & Crosthwaite (2021) dan diadopsi dari konsep yang dibuat Kotter seperti yang ditunjukkan pada Gambar 11.1 dimana mengilustrasikan adaptasi yang diusulkan dalam model perubahan. Setiap kompetensi perlu diterapkan di berbagai tahap, oleh karena itu penting bagi individu yang terlibat dalam berbagai tahap perubahan untuk memiliki kompetensi yang dibutuhkan. Koalisi di antara para anggota harus memiliki semua kompetensi yang dipersyaratkan. Kegagalan untuk mencapainya dapat berpengaruh pada kualitas implementasi manajemen sumber daya, keputusan bisnis dan dapat berdampak terhadap kesuksesan bisnis secara

keseluruhan. Pengembangan model Kotter dilakukan berdasarkan urutan proses secara bertahap yang dimulai dari tahap 1 dan berakhir pada tahap 8. Proses yang dikembangkan memungkinkan bisnis dapat memulai proses sesuai yang diperlukan karena beberapa langkah ada kemungkinan perlu diulang atau diperkuat. Langkah ini diharapkan dapat memastikan bahwa kompetensi yang diterapkan dapat sesuai dengan kebutuhan di semua tahap perubahan.



Gambar 11.2. Model manajemen perubahan
Sumber: Beekhuizen (2014)

Manajemen perubahan dilakukan dengan menggunakan konsep perbaikan berkelanjutan yang bertujuan membawa

perubahan pada karyawan, kelompok dan organisasi dengan memanfaatkan sumber daya manusia (*people*), manajemen (*process*), dan seperangkat metode atau alat (*tools*). Model manajemen perubahan yang dikembangkan pada konsep ini mengacu pada pola perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). Konsep manajemen perubahan pada pola perbaikan berkelanjutan dapat diterapkan pada berbagai situasi seperti pemberhentian karyawan, perekrutan baru, penambahan teknologi baru dan sebagainya. Pendekatan yang dilakukan dalam pengembangan model manajemen perubahan bertujuan untuk membantu karyawan dalam memahami, berkomitmen, menerima dan memanfaatkan adanya teknologi baru.

11.3 Prinsip Manajemen Perubahan

Dalam implementasi manajemen perubahan perlu memahami prinsip-prinsip yang harus dipahami dalam praktiknya. Terdapat empat prinsip utama yang mendasari dalam praktik perubahan organisasi diantaranya:

1. Proses bisnis harus mendukung kebutuhan bisnis. Setiap proses harus meningkatkan nilai organisasi dengan mendukung visi dan strategi bisnis. Bertindak yang bertentangan dengan proses bisnis dapat menurunkan utilitas terkait upaya perubahan yang dilakukan dan akan menghadapi risiko karena tidak mendapatkan dukungan organisasi yang diperlukan untuk meraih keberhasilan.
2. Staf organisasi mendukung dan menjalankan proses bisnis. Dukungan personel manajemen di berbagai tingkat organisasi sangat penting untuk keberhasilan upaya perubahan. Hal ini dikarenakan posisi yang memberi kemampuan untuk memotivasi orang lain dalam mengadopsi perubahan melalui berbagai mekanisme dalam menerima perubahan. Selain itu, personel dapat langsung

terpengaruh oleh perubahan yang harus menunjukkan sifat dan keterampilan yang memungkinkan untuk mengadopsi perubahan secara efektif. Ciri-ciri yang dilakukan termasuk diantaranya kecerdasan dan integritas.

3. Upaya perubahan rencana untuk memaksimalkan pengembalian investasi dan meminimalkan risiko. Perubahan yang berhasil diindikasikan sebagai hasil yang diperoleh dari implementasi perencanaan. Proses perencanaan harus mengidentifikasi efek dari perubahan, manfaat dari perubahan, hambatan untuk berubah dan alternatif untuk menanamkan perubahan di organisasi.
4. Mengukur proses dan kualitas produk. Pengukuran proses dan kualitas produk memungkinkan organisasi untuk menentukan tingkat perubahannya yang dapat digunakan untuk mengevaluasi keberhasilan upaya perubahan. Hal ini memungkinkan organisasi untuk membandingkan tingkat perubahan secara aktual dengan perubahan yang direncanakan dan untuk mengalokasikan sumber daya berdasarkan kesenjangan antara perkembangan secara aktual dan perubahan yang diharapkan.

11.4 Pembentukan Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan perlu diciptakan untuk mendorong keberhasilan organisasi. Beberapa praktik utama yang mendukung keberhasilan pembentukan perubahan organisasi antara lain:

1. Menyelaraskan tujuan disesuaikan dengan strategi organisasi.

Rencana strategis organisasi mengidentifikasi produk dan layanan yang diberikan serta bisnis inti dan proses pendukung utama yang membantu dalam memberikan produk dan layanan. Rencana strategis mengidentifikasi kompetensi organisasi dan bagaimana kompetensi mampu meningkatkan kinerja organisasi. Jika tujuan perubahan

tidak dapat mendukung strategi organisasi maka upaya perubahan tidak akan menghasilkan nilai yang signifikan bagi organisasi. Oleh karena itu, perlunya menyelaraskan tujuan yang selaras dengan upaya perubahan strategi bisnis organisasi sehingga langkah perubahan yang dilakukan memiliki peluang lebih besar untuk keberhasilan organisasi.

2. Memelihara komitmen eksekutif.

Diperlukan kepemimpinan yang kuat agar perubahan dapat terjadi terutama apabila membutuhkan perubahan budaya yang signifikan. Pemimpin organisasi harus memiliki komitmen untuk berubah, mengkomunikasikan visi perusahaan kepada pihak lain dan memberdayakan anggota untuk bertindak secara konsisten dengan perilaku perubahan. Untuk itu, organisasi harus dengan jelas mendefinisikan struktur, sistem manajemen dan prinsip kebijakan serta prosedur. Para eksekutif organisasi harus meluangkan waktu untuk mengkomunikasikan visi kepada semua karyawan dalam bentuk kelompok kecil. Dengan menunjukkan komitmen semacam ini maka karyawan akan mengetahui bahwa manajemen serius dengan perubahan yang akan dilakukan.

3. Membuat dan mempertahankan tim perubahan yang unggul.

Untuk membuat tim perubahan yang unggul maka organisasi harus mengidentifikasi tugas yang memiliki cakupan lebih sempit dan menyatakan harapan manajemen dalam penjabaran tujuan. Tujuan dan deskripsi yang dipaparkan tidak boleh berubah selama dilakukan upaya perubahan. Tim perubahan harus mampu mengendalikan tujuan secara terukur dan bermakna. Menciptakan tim perubahan yang unggul membutuhkan perencanaan yang baik dan juga membutuhkan anggota yang baik. Untuk melakukan perubahan maka anggota tim perubahan harus

memiliki keahlian, memiliki otoritas, memiliki keterampilan manajemen dan memiliki komunikasi yang baik serta memiliki kemampuan untuk fokus pada visi dan tujuan perubahan. Anggota tim perubahan juga harus memiliki kemampuan analitis, kreatif, inovatif dan berwawasan luas serta berpikiran terbuka.

4. Mengevaluasi keinginan organisasi untuk berubah. Kesiapan organisasi untuk berubah tergantung pada budaya perusahaan dan seberapa besar upaya perubahan yang dilakukan. Jika upaya perubahan yang dilakukan mengalami kegagalan maka upaya melakukan perubahan pada tahap berikutnya akan sangat menantang. Akibatnya perubahan akan memakan waktu lebih lama dan membutuhkan lebih banyak upaya dari organisasi, para pemimpin dan tim perubahan. Untuk mencapai perubahan yang sukses maka rencana perubahan harus secara ketat mampu mengidentifikasi tujuan perubahan, dampak perubahan pada tenaga kerja, iklim budaya, hambatan perubahan, metode untuk mengatasinya, kemungkinan mengatasinya, pendekatan komunikasi dan kebutuhan pelatihan yang diperlukan. Jika organisasi tidak secara jelas mengidentifikasi aspek dan pendekatan perubahan yang harus dilakukan maka upaya perubahan mungkin akan mengalami kegagalan kembali karena organisasi tidak mampu merencanakan secara memadai. Perencanaan perubahan akan memaksimalkan pengembalian investasi dan meminimalkan risiko.
5. Tim perubahan menjadi instrumen perubahan.
Penentu proses perubahan harus menjadi sponsor tim perubahan untuk memastikan komitmen secara penuh terhadap upaya perubahan yang dilakukan. Manajer inti harus menjadi sponsor utama untuk melakukan upaya

perubahan secara berkesinambungan. Selain itu, anggota yang berasal dari berbagai fungsi bisnis organisasi harus menjadi anggota tim perubahan untuk mendorong perubahan lintas fungsi sehingga memiliki hasil yang optimal dan mampu membangun dukungan di antara karyawan. Komitmen tim perubahan dan manajemen inti dapat memulai upaya perubahan dengan harapan perubahan berhasil dilakukan. Tim perubahan memiliki peluang besar untuk dapat mempertahankan perubahan apabila secara berkala mampu berkomunikasi dengan baik dan dapat terpengaruh oleh adanya perubahan.

6. Merencanakan perbaikan secara terus-menerus.

Perbaikan proses secara berkelanjutan akan menyebabkan organisasi menghasilkan produk yang lebih baik, lebih handal dan lebih efisien serta mampu meningkatkan kepuasan dan nilai pelanggan. Untuk mencapai perbaikan secara terus-menerus maka organisasi harus menerapkan ukuran kinerja, dan manajemen juga perlu untuk memantaunya serta menanggapi jika diperlukan.

11.5 Implementasi Manajemen Perubahan

Dalam implementasi manajemen perubahan perlu mempertimbangkan beberapa kriteria untuk keberhasilan perubahan bagi organisasi. Tujuh praktik utama yang mampu mendukung keberhasilan dalam implementasi perubahan organisasi diantaranya adalah:

1. Mengartikulasikan kebutuhan perubahan yang mendesak.

Ketika organisasi memutuskan ingin berubah maka harus mampu menilai keadaannya dan mengidentifikasinya. Setelah itu, perlunya mengidentifikasi perbedaan diantara kedua keadaan yang ada dan memperkirakan tingkat kesulitan terkait upaya yang akan dilakukan untuk

melakukan perubahan dari keadaan saat ini menjadi keadaan yang diinginkan. Semakin besar kesenjangan antara keduanya maka semakin penting identifikasi kebutuhan dalam perubahan yang akan mendorong menerima perubahan dan meningkatkan peluang perubahan menjadi berhasil. Kebutuhan mendesak pada umumnya yang mendukung kebutuhan bisnis maka auditor harus memverifikasi kebutuhan yang mendukung tujuan bisnis dan menyatakan bahwa kebutuhan yang dimaksud itu menarik. Salah satu cara untuk menetapkan kebutuhan menjadi mendesak adalah agar para pemimpin organisasi berubah terlebih dahulu dan mematuhi perilaku yang diinginkan. Salah satu cara untuk menunjukkan kebutuhan yang mendesak adalah dengan membandingkan organisasi dengan para pesaingnya. Kelangsungan hidup organisasi menjadi suatu kebutuhan yang mendesak untuk berubah.

2. Memilih proses yang memiliki pengembalian investasi terbesar dan risiko terendah.

Ada beberapa jenis proses untuk mendukung kepentingan strategis. Jenis proses yang paling penting adalah proses identifikasi yang dilakukan untuk mendefinisikan tujuan organisasi. Proses yang lain adalah prioritas dimana secara langsung dan signifikan dapat mempengaruhi kinerja sehari-hari. Proses yang berikutnya adalah latar belakang dimana diperlukan organisasi untuk bertahan hidup dalam jangka panjang. Proses latar belakang yang khas adalah sumber daya manusia dan digunakan sebagai fungsi komputasi institusional. Sedangkan proses yang terakhir adalah amanat dimana harus dilakukan oleh organisasi terkait regulasi dan peraturan pemerintah. Ketika organisasi berusaha untuk mengubah dirinya maka harus mengubah proses-proses yang paling vital baginya. Memilih proses berdasarkan

urutan skema dapat menghasilkan nilai terbesar bagi organisasi.

3. Mengubah proses dalam upaya perubahan.

Ketika organisasi mencoba berubah maka tim perubahan harus berpedoman pada tujuan dan sasaran organisasi. Jika pemimpin perubahan mengalami kesulitan dalam memahami perubahan maka perlu mempertimbangkan masalah oleh personel organisasi. Tim perubahan harus mendokumentasikan proses yang diusulkan untuk diubah menjadi perubahan sesuai yang sudah direncanakan yang nantinya dapat divalidasi oleh auditor. Dengan mengadopsi strategi perubahan secara bertahap yang ditandai dengan adanya perubahan maka personel organisasi dapat mengatasi upaya perubahan dengan cara lebih baik. Selain itu, penerapan praktik seperti ini memiliki manfaat tambahan bahwa personel dapat belajar dengan perubahan yang membantunya untuk terus berkembang. Perubahan yang dilakukan akan mengoptimalkan pengembalian investasi dan meminimalkan risiko.

4. Membuat visi untuk berubah

Organisasi harus mengembangkan visi dalam setiap proses yang diharapkan untuk berubah. Visi proses harus menggambarkan kemampuan baru dalam proses dan peningkatan kinerja yang diharapkan. Selanjutnya, perlu mengidentifikasi bagaimana organisasi dapat mendukung strategi, menanggapi kebutuhan pelanggan dan menanggapi persaingan. Visi baru harus mencakup tujuan secara terukur untuk setiap proses baru yang menggambarkan adanya peningkatan dan mengembangkan analisis yang dilakukan harus berbasis fakta dan mendorong implementasi visi. Tim perubahan harus mendokumentasikan visi untuk setiap proses perubahan yang dapat diperiksa oleh auditor.

Dengan mengubah visi dalam setiap proses untuk perubahan maka tim perubahan dapat memberikan pemahaman kepada anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan di masa depan.

5. Mengembangkan pemahaman proses yang diubah.

Tim perubahan harus memahami proses yang ada untuk mengidentifikasi area perbaikan, untuk memperkirakan kinerja organisasi memiliki tren meningkat dan dapat mengukur peningkatannya. Untuk itu, perlu mendapatkan pemahaman secara rinci tentang proses yang dipilih dalam perubahan sehingga dapat mengkomunikasikan perubahan organisasi dan menyesuaikan perilaku yang diperlukan bagi yang terkena dampak. Serta diarahkan untuk memperoleh pandangan yang realistis terkait keadaan yang memungkinkan tim untuk mengidentifikasi aktivitas, individu yang terlibat, tingkat sumber daya yang diperlukan dan pengendalian yang dibutuhkan.

6. Memahami risiko dan mengembangkan rencana

Risiko teknis dapat mempengaruhi organisasi dalam mengubah proses dan dapat bekerja sebagaimana yang dimaksud. Risiko teknis lainnya dapat terjadi ketika organisasi menerapkan proses perubahan yang dapat mengganggu bisnis yang sedang berlangsung sehingga dapat merusak hubungannya dengan pelanggan. Terlepas dari itu, risiko terbesar bagi upaya perubahan adalah reaksi budaya terhadap perubahan. Salah satu cara untuk melawan reaksi negatif adalah dengan memiliki tim perubahan secara menyeluruh, efektif dan jujur dalam mengkomunikasikan upaya perubahan kepada anggota organisasi. Pelatihan ulang menjadi salah satu cara untuk mempersiapkan organisasi dalam menghadapi perubahan serta membantu menyelaraskan infrastruktur. Cara mengurangi risiko adalah

dengan menerapkan perubahan melalui upaya percontohan yang menunjukkan keberhasilan. Dengan mengidentifikasi risiko dan merencanakan untuk mengatasinya maka organisasi dapat lebih berhasil ke depannya. Auditor dapat memeriksa rencana manajemen risiko dari upaya perubahan yang dilakukan untuk menentukan dalam membuat rencana berdasarkan pemahaman yang memadai terkait risiko.

11.6 Monitoring Praktek Manajemen Perubahan

Praktek manajemen perubahan membutuhkan proses *monitoring* untuk memastikan kinerja organisasi lebih berkembang. Praktik utama untuk mendukung keberhasilan *monitoring* perubahan organisasi antara lain:

1. Perlu menggunakan matriks yang sesuai.

Matrik yang digunakan harus mampu mengukur karakteristik yang diinginkan dari upaya perubahan yang dilakukan. Organisasi harus mengganti matrik lama dan menggantinya dengan yang baru. Jika organisasi menggunakan matrik lama yang kurang akurat mencerminkan tujuan dari keadaan yang diinginkan maka organisasi akan mengalami kesulitan transisi ke keadaan yang diinginkan. Langkah yang dilakukan harus menunjukkan kemajuan perubahan menuju tujuan perubahan yang diinginkan.

2. Melakukan penilaian dan tolok ukur.

Penilaian membantu mengidentifikasi untuk peningkatan proses sedangkan tolok ukur membantu mengidentifikasi di mana posisi organisasi. Setiap penilaian dan tolok ukur memberikan gambaran terkait kemampuan organisasi yang menjadi dasar untuk menentukan perlunya berubah dan menilai perubahan.

3. Mengukur produktivitas dan kualitas

Pengukuran produktivitas dan kualitas yang berkelanjutan membantu mengidentifikasi masalah organisasi terkait dengan proses, budaya atau motivasi. Dengan melakukan pengukuran maka organisasi dapat mengidentifikasi kegagalan dalam proses yang memungkinkan organisasi untuk menganalisis kegagalan dan dengan cepat mengambil tindakan korektif. Auditor dapat memverifikasi dan mengukur kualitas produk dan produktivitas.

4. Analisis portofolio organisasi

Analisis portofolio mencakup penghitungan jumlah salinan aplikasi, memeriksa status aplikasi dan mengidentifikasi kepentingan aplikasi. Tingkat kepentingan menunjukkan aplikasi sangat penting untuk mendukung keberhasilan misi perusahaan. Selain itu, organisasi harus mengetahui peran yang dimainkan dalam penerapan aplikasi untuk masa depan perusahaan. Dengan memahami aplikasi yang digunakan maka organisasi dapat mengidentifikasi area yang paling membutuhkan dukungan serta dapat memperoleh manfaat dari penggunaannya.

5. Melakukan *post-mortem*

Post-mortem adalah penilaian internal yang dilakukan secara personel pada akhir kegiatan. Hal ini cenderung mengarah pada penerapan praktik atau proses baru yang meningkatkan kualitas atau produktivitas. Tujuannya untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan dari proses pemanfaatan perangkat lunak. Auditor dapat memverifikasi bahwa organisasi melakukan *post-mortem* dengan memeriksa dokumentasi dan dapat memverifikasi dimana organisasi mengambil tindakan berdasarkan penilaian laporan.

11.7 Praktik Keberhasilan Implementasi Manajemen Perubahan

Beberapa praktik diarahkan untuk mendukung keberhasilan dalam pelaksanaan perubahan organisasi. Adapun praktik yang mendukung keberhasilan dalam implementasi perubahan organisasi diantaranya adalah:

1. Menanamkan komitmen untuk berubah

Perlunya mendapatkan komitmen untuk berubah dalam organisasi maka perubahan yang diusulkan harus konsisten dengan perubahan masa lalu dan harus mengacu pada komitmen terhadap perubahan ke depan. Oleh karena itu, perlu memanfaatkan strategi dalam kemampuan beradaptasi yang bergantung pada keadaan dan konteks.

2. Berkomunikasi secara efektif

Komunikasi menjadi cara efektif yang dapat digunakan organisasi untuk mendapatkan perubahan. Komunikasi perlu dilakukan secara tatap muka menunjukkan komitmen yang diperlukan. Komunikasi juga harus sering dilakukan organisasi dan harus mendorong manajemen untuk memulai perubahan. Organisasi dapat melakukan tindakan untuk mendorong perubahan positif. Pemimpin harus mendengarkan karyawan dengan cara mendorong untuk memahami manfaat perubahan. Organisasi harus memahami lingkungan baru yang berbeda dibandingkan dengan lingkungan yang lama. Tim perubahan perlu membandingkan dan membedakan visi berdasar upaya perubahan sebelumnya. Individu mampu mengkomunikasikan upaya perubahan dan dapat mempengaruhinya. Semua upaya yang dilakukan dapat membantu dalam membangun kepercayaan dan manajemen yang memberikan umpan balik secara teratur dalam meningkatkan kepercayaan. Komunikasi yang efektif

membantu karyawan lebih memahami perubahan, memotivasi untuk perubahan dan bagaimana mempengaruhinya.

3. Manajemen perlu terlibat secara aktif

Keterlibatan aktif pemimpin untuk terus berkomunikasi dan mengadopsi perilaku yang diperlukan untuk upaya perubahan. Dengan terlibat secara aktif maka pemimpin perlu menunjukkan dukungannya terhadap perubahan yang membantu keberhasilan organisasi.

4. Mendengarkan keluhan pelanggan

Organisasi harus menangkap kebutuhan dan keinginan pelanggan berdasar persepsi kekuatan dan kelemahan yang bernilai penting untuk keberhasilan organisasi. Organisasi perlu bertanya kepada pelanggan terkait apa yang harus dilakukan untuk memberikan kepuasan di masa depan. Masukan pelanggan dapat membantu meningkatkan produk yang dikembangkan organisasi.

5. Menyelaraskan infrastruktur

Perubahan yang berhasil mengharuskan organisasi menyelaraskan sumber daya manusia, informasi, keuangan, organisasi dan sistem pendukung lainnya di area proses bisnis inti. Struktur organisasi harus merespons operasionalisasi organisasi terhadap implementasi misi dan strategi organisasi. Disaat organisasi meminta untuk melakukan fungsi baru maka dapat membantu untuk mengembangkan kompetensi yang diperlukan dengan cara memberikan pelatihan yang tepat. Oleh karena itu, auditor perlu mengidentifikasi alur kerja antar unit bisnis, mengidentifikasi infrastruktur organisasi yang cocok dan apakah personel dalam unit bisnis memiliki keterampilan yang efektif dan efisien dalam melakukan pekerjaan.

6. Menumbuhkan lingkungan yang kreatif dan inovatif

Organisasi harus secara sistematis mengidentifikasi ide dan cara baru untuk melakukan lebih baik. Hal ini dilakukan untuk menantang organisasi untuk berhasil dikembangkan. Untuk itu, diperlukan kreativitas guna membangkitkan ide, alternatif pilihan dan membutuhkan inovasi guna menciptakan transformasi ide dan alternatif tersebut menjadi suatu aplikasi yang mengarah pada perubahan dan perbaikan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, K., Umiyati, H., Komalasari, Y., Amin, S., Astiti, N. M. A. G. R., Ardani, N. K., Lina, N. P. M., Simarmata, N., Lussiana, E. O., Abdurrohman, Badrianto, Y., Arista, A., Sarjana, S., & Pasaribu, S. E. S. P. (2022). *Human Resources Management 5.0: Digitalisasi Sumber Daya Manusia*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Beekhuizen, D. Van. (2014). *Change...Need of the hour for organizations to excel*. DVB Consulting. <https://dvb-consultingcom.weebly.com/>
- Flanding, J. P., Grabman, G. M., & Cox, S. Q. (2018). *The technology takers: leading change in the digital era*. Bingley: Emerald Group Publishing.
- Jaya, S. (2021). Manajemen Perubahan di Sekolah. *Cybernetics: Journal Educational Research and Social Studies*, 2(2), 82–94.
- Murti, H. T., Puspita, V., & Ratih, P. (2021). Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Manajemen Perubahan Organisasi dalam Mendukung Bisnis Berkelanjutan Pasca Covid-19 pada UMKM di Kota Bengkulu. *Jurnal Bisnis Dan Pemasaran Digital (JBPD)*, 1(1), 33–41.
- Nasution, A. D., & Aslami, N. (2022). Analisis Penerapan Strategi Manajemen Perubahan dan Kreativitas di Indonesia Pada Era Pandemi COVID-19. *Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi Dan Manajemen (JIKEM)*, 2(1), 2006–2016.
- Sittrop, D., & Crosthwaite, C. (2021). Minimising Risk—The Application of Kotter’s Change Management Model on Customer Relationship Management Systems: A Case Study. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(496), 1–20. <https://doi.org/10.3390/jrfm14100496>
- Thomas, O. O. (2014). Change Management and its Effects on Organizational Performance of Nigerian Telecoms Industries: Empirical Insight from Airtel Nigeria. *International Journal of Humanities Social Sciences and Education (IJHSSE)*, 1(11), 170–179. www.arcjournals.org

BIODATA PENULIS



Eman Sulaiman, S.T., M.M.

Penulis dilahirkan di Muara Pinang dulunya masuk Kabupaten Lahat, sekarang setelah pemekaran wilayah secara administrative jadi masuk Kabupaten Empat Lawang Sumatera Selatan pada tanggal 10 juni 1982. Sekolah Dasar di SDN 1 Muara Pinang, SUMSEL lulus tahun 1993, melanjutkan merantau ke DIY dengan masuk PonPes Mts Yayasan Alikmaksu Yogyakarta lulus tahun 1997. Melanjutkan SMK Penerbangan AAG di Yogyakarta lulus Tahun 2000, Gelar Sarjana Teknik di dapat Kuliah Jurusan Teknik Mesin di IST AKPRIND Yogyakarta lulus tahun 2004. Studi S2 Magister Manajemen di STIE Cirebon Lulus Tahun 2013. Pengalaman Bekerja di Perusahaan besar di Indonesia diantara nya PT. Kalbe Farma, PT. Deka Medica, PT. Soho Industri Pharmasi sebagai praktisi dan sebagai akademisi sebagai Dosen Tetap STIE Cirebon, Tutor Tutor di Universitas Terbuka, dosen tamu di STIKOM POLTEK Cirebon dan Dosen Luar Biasa di Institut Telkom Purwokerto. Saat ini (2022) sedang melanjutkan studi S3 di Universitas Jendral Soedirman ilmu manajemen- marketing.

BIODATA PENULIS



Irzan Soepriyadi, S.E., M.M.

Lahir di Jakarta tahun 1975, S1 (SE) di UMJ Jakarta 1998, S2 (MM) di PPM Jakarta 2001. Sejak tahun 2007 menjadi dosen di beberapa universitas di Jakarta dan menjadi Dosen Tetap di Institut Bisnis Dan informatika Kosgoro 1957 hingga saat ini. Sejak tahun 2000 hingga saat ini menjadi Staf s.d Eksekutif Senior di beberapa Perusahaan baik Nasional, Asing dan BUMN di Jakarta. Pendiri dan Dewan Komisaris perusahaan konsultan dan distribusi PT RII, disamping pernah menjadi Tenaga Ahli Anggota FPG DPR-RI 2015-2017, sejak tahun 2000 s.d saat ini masih aktif sebagai Trainer, Konsultan Manajemen (SDM, Strategi, Hukum Tenaga Kerja) di Pemerintahan (Kementerian/Pemda), Perusahaan BUMN/BUMS/PMA, dan beberapa NGO. Aktif di beberapa organisasi sebagai Fungsionaris DPP Partai Golkar, Wakil Ketua Himpunan Pengusaha Kosgoro 1957, Wasekjen Pengurus Pusat Kosgoro 1957, Wakil Ketua KADIN Kota Bekasi (2015-saat ini), DPP KNPI Anggota Muhammadiyah (2013-saat ini) dan beberapa organisasi lainnya.

BIODATA PENULIS



Syaiful Anwar, S.Pd., M.Pd.

Penulis lahir Jantur 16 Juli 1984 menamatkan Pendidikan S-1 di Fakultas Pendidikan Ilmu Pengetahuan sosial program studi Pendidikan ekonomi di IKIP PGRI Kalimantan Timur tahun 2005 dan S-2 di program Pasca Sarjana program studi Manajemen Pendidikan di Universitas Negeri Mulawarman tahun 2016 Saat ini menjadi Dosen Tetap IKIP PGRI Kalimantan Timur.

BIODATA PENULIS



Dr. Almansyah Rundu Wonua, S.Pi., M.Si.M.

Penulis lahir di Wawonggole pada tanggal 27 Februari Mei 1985. Penulis merupakan dosen tetap di Universitas Sembilanbelas November Kolaka Program Studi Manajemen. Penulis telah menyelesaikan pendidikan S3 Manajemen Universitas Negeri Jakarta.

BIODATA PENULIS



Aden Wijaya, S.Pd.I.,M.M.

Penulis lahir di Pandeglang pada 15 September 1993 dan sekarang menetap di Kota Serang. Menyelesaikan pendidikan dasar di SD Negeri Mekarjaya 2 Panimbang pada tahun 2006, dan melanjutkan pendidikan di MTS Masyariqul Anwar Caringin Labuan pada tahun 2006 – 2008, kemudian melanjutkan Pendidikan di MAS Masyariqul Anwar dan selesai pada tahun 2011. Kemudian Melanjutkan Srata I di Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta pada tahun 2016, dan Melanjutkan Magister di Universitas Pamulang mengambil konsentrasi pada bidang Manajemen Pemasaran. Penulis merupakan Dosen Tetap pada Program Studi Teknik Informatika di Sekolah Tinggi Teknologi Banten.

BIODATA PENULIS



Untung Widodo, S.E., M.M.

Penulis lahir di Pemalang pada tanggal 20 maret 1969, penulis merupakan dosen tetap di STIE Pelita Nusantara program studi Manajemen. penulis telah menyelesaikan pendidikan S2 di Magister Manajemen STIE Mitra Indonesia Yogyakarta.

BIODATA PENULIS



Dr. Sukarman Purba, S.T., M.Pd.

Dosen Pascasarjana Universitas Negeri Medan

Penulis dilahirkan di Kota Pematang Siantar Sumatera Utara. Saat ini aktif sebagai Tenaga Pengajar di Universitas Negeri Medan. Aktif menulis Buku Referensi secara kolaboratif pada lima penerbit IKAPI. Aktif melakukan penelitian dan menulis pada jurnal nasional maupun internasional dalam bidang pendidikan, manajemen, sosial, dan pariwisata. Kegiatan lainnya, aktif sebagai pengurus Asosiasi Profesi Ikatan Sarjana Manajemen dan Administrasi Pendidikan Indonesia (ISMAPI) Pusat dan Daerah Sumut, Pengurus Ikatan Alumni Doktor Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Jakarta, Pengurus pada Organisasi Kemasyarakatan HMSI Sumatera Utara dan Pengurus DPP PMS Indonesia dan DPC PMS Kota Medan, Wakil Ketua Umum 3 PRESTASI, Dewan Pakar DPP KMDT.

Email: arman_prb@yahoo.com

BIODATA PENULIS



Dr. Osrita Hapsara, S.E., M.M.

Staf Pengajar

Fakultas Ekonomi Universitas Batanghari Jambi

Penulis lahir di Jambi tanggal 18 Oktober 1966. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Batanghari Jambi. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Program Studi Ekonomi Pembangunan di Universitas Batanghari Jambi. Melanjutkan pendidikan jenjang S2 pada Program Study Magister Manajemen Agribisnis di Institut Pertanian Bogor. Penulis melanjutkan S3 pada Program Doktor Ilmu Manajemen di Universitas Persada Y.A.I Jakarta.

BIODATA PENULIS



Barin Barlian, M.M.

Penulis lahir di Tasikmalaya pada 24 Agustus 1984 dan sekarang menetap di Kota Tasikmalaya. Menyelesaikan pendidikan dasar di SD Negeri Padjajaran Tasikmalaya pada tahun 1996, dan melanjutkan pendidikan di SLTP Negeri 1 Tasikmalaya pada tahun 1996 – 1999, kemudian melanjutkan Pendidikan di SMU Negeri 2 Tasikmalaya dan selesai pada tahun 2002. Saat ini tengah menempuh studi program Doktor di Universitas Pendidikan Indonesia, dan mengambil konsentrasi pada bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Penulis merupakan Dosen Tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Perjuangan Tasikmalaya.

BIODATA PENULIS



Rahmat Jaya, S.E., M.Si
Institut Bisnis dan Informatika Kosgoro 1957

Penulis lahir di Wajo, 31 Maret 1977 (Sulawesi Selatan). Telah menempuh jenjang pendidikan Magister Ilmu Ekonomi di Universitas Hasanuddin tahun 2005. Sarjana Ekonomi Manajemen di Universitas Hasanuddin, tahun 2001. Pelatihan yang telah diikuti Pendidikan English *Comversation* Center(ECC LPTM) di Makassar Sulsel tahun 2007; The Language Center Politeknik Negeri Ujungpandang (Institutional Toefl) Universitas Hasanuddin, Makassar Sulsel tahun 2014; Seminar dan Sosialisasi Good Governance in Developing BUMN Universitas Hasanuddin Makassar Sulsel, tahun 2015; Seminar Nasional Perbankan Universitas Indonesia Jakarta tahun 2016; Seminar Nasional “Sosialisasi Badan Usaha Konsultansi dan Kontruksi Nasional” Hotel Bumi Karsa Jakarta tahun 2016; Seminar Nasional Peranan Indonesia dalam Meningkatkan Kerjasama Developing Eight (D-8), Departemen Luar Negeri RI Jakarta tahun 2016; Lokakarya Revitalisasi Pertanian Perikanan dan Kehutanan Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Jakarta tahun 2017 dan Workshop Penulisan Ilmiah Kopertis Wil. III Jakarta. Pengalaman Organisasi: Wakil Ketua Bidang Kaderisasi DPP ISEI (2015 – 2020); Ketua Departemen Kaderisasi DPP KAHMI (2008 – 2023); Ketua DPP Barisan Muda KOSGORO 1957 (2010 – 2023) dan Ketua DPP KNPI (2015 – 2018). Riwayat Pekerjaan sebagai Asisten dosen pada Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Makassar tahun 2001-2002; Tenaga Ahli Manajemen pada PT Kalla Inti Karsa

Konsultan Makassar 2002-2004; Dosen Yayasan pada Unit Kerja KOPERTIS WILAYAH IX Makassar tahun 2003-2005; Tenaga Ahli Analisa Sistem pada Proyek Pengembangan Sistem Entry Data pada PT. Indomext Jakarta tahun 2006-2007, Dosen Yayasan pada Unit Kerja KOPERTIS WILAYAH III (IBI Kosgoro 1957) Jakarta tahun 2010 sampai sekarang; Tenaga Ahli Manajemen, Ekonomi dan Analisa Sistem PT. Bina Mitra Wahana Jakarta tahun 2008 sampai sekarang; Tenaga Ahli Manajemen/Konsultan Manajemen PPPPTK Bahasa Dirjen PMPTK Depdiknas RI Jakarta tahun 2010 sampai sekarang; Kepala Pusat Pengembangan Profesi IBI Jakarta 2014 sampai sekarang; Tenaga Ahli Anggota DPR RI Jakarta tahun 2014 – 2019; Tenaga Ahli Anggota DPR RI Jakarta tahun 2020 – 2025. Alamat e-mail rahmatjaya.ugi@gmail.com

BIODATA PENULIS



Dr. Sri Sarjana

Penulis lahir di Klaten tanggal 7 September 1976. Penulis adalah dosen di Politeknik Transportasi Darat Indonesia - STTD. Awal pendidikan tinggi penulis dimulai sejak berhasil menyelesaikan studi S1 di prodi Teknik Mesin Universitas Muhammadiyah Surakarta dan prodi Pendidikan Teknik Mesin Universitas Sebelas Maret. Selanjutnya, penulis menyelesaikan studi magister di prodi Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Jakarta, dan menyelesaikan studi program doktoral di prodi Manajemen Strategik Universitas Padjadjaran. Penulis memiliki kepakaran dibidang Manajemen Strategik dan Metodologi Penelitian guna menunjang karir sebagai dosen, penulis, dan peneliti. Berbagai penelitian telah dilakukan oleh penulis dan telah dipublikasikan di berbagai jurnal nasional maupun jurnal internasional yang bereputasi. Selain sebagai peneliti, penulis juga telah menulis beberapa buku yang diharapkan dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan membantu meningkatkan kualitas sumber daya manusia Indonesia.