

ASAS-ASAS MANAGEMENT

Denny Rakhmad Widi Ashari | Rizal Zaelani | Ahmad Muktamar |
Utin Nina Hermina | Dedy Ari Purnomo | Kurniadi Prastowo |
I Nyoman Wahyu Widiani | Siswanto | Widhy Wahyani.

ASAS-ASAS MANAJEMEN

Denny Rakhmad Widi Ashari

Rizal Zaelani

Ahmad Muktamar

Utin Nina Hermina

Dedy Ari Purnomo

Kurniadi Prastowo

I Nyoman Wahyu Widiana

Siswanto

Widhy Wahyani



GET PRESS INDONESIA

ASAS-ASAS MANAJEMEN

Penulis :

Denny Rakhmad Widi Ashari
Rizal Zaelani
Ahmad Mukhtar
Utin Nina Hermina
Dedy Ari Purnomo
Kurniadi Prastowo
I Nyoman Wahyu Widiana
Siswanto
Widhy Wahyani

ISBN : 978-623-125-461-0

Editor : Ari Yanto., M.Pd

Penyunting : Tri Putri Wahyuni., S.Pd

Desain Sampul dan Tata Letak : Atyka Trianisa, S.Pd

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, November 2024

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

KATA PENGANTAR

Segala Puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT dalam segala kesempatan. Sholawat beriring salam dan doa kita sampaikan kepada Nabi Muhammad SAW. Alhamdulillah atas Rahmat dan Karunia-Nya penulis telah menyelesaikan Asas-Asas Manajemen ini.

Buku ini membahas Dasar Ilmu Manajemen, Manajer, Pendekatan Manajemen, Lingkungan Manajemen, Perencanaan, konsep Pengaturan Sumber Daya, Pengkomunikasian, Pemimpinan, Pemotivasian.

Proses penulisan buku ini berhasil diselesaikan atas kerjasama tim penulis. Demi kualitas yang lebih baik dan kepuasan para pembaca, saran dan masukan yang membangun dari pembaca sangat kami harapkan.

Penulis ucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah mendukung dalam penyelesaian buku ini. Terutama pihak yang telah membantu terbitnya buku ini dan telah mempercayakan mendorong, dan menginisiasi terbitnya buku ini. Semoga buku ini dapat bermanfaat bagi masyarakat Indonesia.

Padang, Oktober 2024

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR GAMBAR	vi
BAB 1 DASAR ILMU MANAJEMEN.....	1
1.1 Pendahuluan.....	1
1.2 Definisi Manajemen.....	2
1.3 Definisi Ilmu Manajemen	2
1.4 Sejarah Perkembangan Ilmu Manajemen	4
1.5 Pentingnya Ilmu Manajemen dalam Berbagai Konteks.....	7
1.6 Kesimpulan	8
DAFTAR PUSTAKA	11
BAB 2 MANAJER	15
2.1 Definisi Manajer.....	15
2.1.1 Tipe Manajer.....	15
2.1.2 Menurut Tingkatan Organisasional	15
2.1.3 Menurut Jangkauan Kegiatan	16
2.1.4 Menurut Cakupan Otoritas.....	17
2.1.5 Menurut Sistem Manajerial.....	18
2.1.6 Menurut Sifat Pekerjaan	19
2.3 Fungsi-fungsi Manajer	20
2.3.1 Beberapa Pendapat	20
2.3.2 Interdependensi Antar Fungsi-fungsi Manajemen.....	21
2.4 Peran-peran Manajerial	21
2.4.1 Peran Interpersonal.....	22
2.4.2 Peran Inforrnasional	22
2.4.3 Peran Desisional.....	23
2.5 Keterarpilan Manajer	23
2.5.1 Keterarpilan Teknis.....	24
2.5.2 Keterarpilan Adrministratif.....	24
2.5.3 Keterarpilan Manusia.....	24
2.5.4 Keterarpilan Konseptual	24
2.5.5 Keterarpilan Diagnostik.....	25

2.6 Kaitan antara Tipe, Fungsi dan Keterampilan	
Manajer	25
2.6.1 Kaitan antara Tipe dan Fungsi Manajemen.....	25
2.6.2 Kaitan antara Tipe dan Keterampilan	
Manajerial	26
2.6.3 Kaitan antara Fungsi dan Keterampilan	
Manajerial	27
DAFTAR PUSTAKA.....	28
BAB 3 PENDEKATAN MANAJEMEN.....	29
3.1 Pendahuluan	29
3.2 Pendekatan Klasik	31
3.2.1 Teori Manajemen Ilmiah.....	32
3.2.2 Teori Administratif.....	33
3.2.3 Teori Birokrasi.....	33
3.3 Pendekatan Perilaku	34
3.3.1 Kontribusi Elton Mayo dan Penelitian	
Hawthorne	35
3.3.2 Teori-Teori Motivasi.....	36
3.4 Pendekatan Kuantitatif	38
3.4.1 Manajemen Operasional:.....	38
3.4.2 Riset Operasi dan Analisis Kuantitatif:.....	39
3.5 Pendekatan Sistem	40
3.5.1 Pengertian Sistem dalam Manajemen:	40
3.5.2 Komponen-Komponen Sistem:.....	41
3.5.3 Manajemen Sebagai Sistem Terbuka:.....	41
3.6 Pendekatan Kontingensi	42
3.6.1 Pengertian Pendekatan Kontingensi:	42
3.6.2 Variabel-Variabel Kontingensi:	43
3.6.3 Aplikasi Pendekatan Kontingensi dalam	
Pengambilan Keputusan:.....	43
3.7 Pendekatan Modern	44
3.7.1 Pendekatan Berbasis Teknologi dan Digitalisasi..	44
3.7.2 Pendekatan Berbasis Nilai (<i>Value-Based</i>	
<i>Management</i>):.....	45
3.7.3 Pendekatan Berkelanjutan dan CSR (<i>Corporate</i>	
<i>Social Responsibility</i>):	46
3.8 Penutup	46

DAFTAR PUSTAKA	49
BAB 4 LINGKUNGAN MANAJEMEN	51
4.1 Pendahuluan.....	51
4.2 Lingkungan Internal.....	53
4.2.1 Manusia	54
4.2.2 Finansial	54
4.2.3 Fisik.....	54
4.2.3 Budaya dan Sistem Nilai Organisasi	54
4.3 Lingkungan Eksternal	55
4.3.1 Lingkungan Khusus	56
4.3.2 Komponen Lingkungan Khusus.....	57
4.3.3 Lingkungan Umum	58
4.4 Karakteristik Lingkungan	61
4.5 Analisis Lingkungan	63
DAFTAR PUSTAKA	66
BAB 5 PERENCANAAN	67
5.1 Pendahuluan.....	67
5.2 Konsep Dasar Perencanaan	68
5.3 Hubungan Perencanaan Dengan Fungsi Manajemen Lainnya.....	70
5.4 Tahap Dasar Perencanaan.....	73
5.5 Analisis SWOT Dalam Perencanaan.....	76
DAFTAR PUSTAKA	79
BAB 6 KONSEP PENGATURAN SUMBER DAYA.....	81
6.1 Pendahuluan.....	81
6.2 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia	82
6.3 Tujuan manajemen sumber daya manusia	83
6.4 Fungsi manajemen dan implementasinya	85
6.5 Strategi Pengaturan Sumber Daya.....	92
DAFTAR PUSTAKA	94
BAB 7 PENGKOMUNIKASIAN	95
7.1 Konsep Komunikasi	95
7.2 Fungsi Komunikasi	96
7.3 Manfaat Komunikasi.....	98
7.4 Tipe Komunikasi	100
7.5 Manajemen Komunikasi.....	103
7.6 Peran Komunikasi Dalam Asas Manajemen	107

DAFTAR PUSTAKA.....	109
BAB 8 PEMIMPINAN	111
8.1 Pendahuluan	111
8.2 Pengertian Pemimpin	113
8.3 Pemimpin dan Manajemen.....	115
8.4 Pentingnya Pemimpinan dan Manajemen.....	117
8.5 Pemimpin seharusnya.....	120
8.6 Kesimpulan	121
DAFTAR PUSTAKA.....	122
BAB 9 PEMOTIVASIAN	125
9.1 Pendahuluan	125
9.2 Konsep Dasar Pemotivasian	126
9.2.1 Definisi dan Teori Motivasi.....	127
9.2.2 Penerapan Teori Motivasi dalam Manajemen.....	128
9.3 Strategi Pemotivasian	129
9.3.1 Pengakuan dan Penghargaan.....	129
9.3.2 Pengembangan Karir dan Pelatihan.....	130
9.3.3 Keseimbangan Kerja dan Kehidupan Pribadi.....	130
9.3.4 Insentif dan Bonus.....	130
9.3.5 Lingkungan Kerja yang Positif.....	131
9.4 Studi Kasus Pemotivasian	131
9.5 Kesimpulan	137
DAFTAR PUSTAKA.....	139
BIODATA PENULIS	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1. Bagan Lingkungan khusus dan lingkungan umum.....	56
Gambar 4.2. Bagan Analisis internal S dan W	64
Gambar 4.3. Bagan Analisis eksternal O dan T	65
Gambar 5.1. Kegiatan Fungsi Manajemen.....	71
Gambar 5.2. Proses Manajemen.....	72
Gambar 5.3. <i>Level of Goal</i>	75
Gambar 5.4. Matriks SWOT.....	78
Gambar 6.1. Ilustrasi konsep untuk implementasi MSDM.....	89
Gambar 8.1. Harmoni manajemen & kepemimpinan.....	119

BAB 1

DASAR ILMU MANAJEMEN

Oleh Denny Rakhmad Widi Ashari

1.1 Pendahuluan

Manajemen merupakan disiplin ilmu yang memegang peran penting dalam pengelolaan organisasi di berbagai sektor, seperti bisnis, pemerintahan, dan organisasi nirlaba. Sebagai kombinasi antara seni dan ilmu, manajemen berfokus pada pengelolaan sumber daya yang ada dengan efektif dan efisien guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks modern, manajemen memiliki landasan yang meliputi definisi, sejarah perkembangan, serta relevansi pentingnya dalam lingkungan saat ini (Christiani and Nugrahanti, 2014).

Manajemen tidak hanya terbatas pada pengelolaan sumber daya, tetapi juga melibatkan aspek kepemimpinan, kontrol internal, komunikasi, dan pengelolaan pengetahuan. Faktor-faktor seperti kualitas audit, kompensasi finansial, dan sistem informasi juga memainkan peran penting dalam mendukung efektivitas manajemen (Apit, Malik and Fathurrizqi Azis, 2022; Adiyanti and Nugraha, 2023; Cipta, 2023). Selain itu, manajemen juga terkait erat dengan pengelolaan krisis, di mana kompetensi lokal, pengetahuan, dan pelatihan menjadi faktor krusial.

Implementasi fungsi-fungsi manajemen, seperti perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan, telah terbukti efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi. Selain itu, manajemen sumber daya manusia juga menjadi aspek vital dalam pengembangan bisnis perusahaan, di mana pemahaman dan pengelolaan yang baik terhadap aspek internal menjadi kunci dalam meningkatkan layanan kepada stakeholder (Wijonarko and Wirapraja, 2021).

Dengan demikian, manajemen bukan hanya sekadar proses pengelolaan, tetapi juga melibatkan berbagai aspek yang saling terkait untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

1.2 Definisi Manajemen

Manajemen adalah suatu proses yang melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam literatur manajemen umumnya, kepemimpinan efektif dianggap sebagai faktor kritis dalam mengelola organisasi (Turner and Müller, 2005). Salah satu aspek penting dalam manajemen adalah memiliki sistem kontrol internal yang kuat, yang dapat mencakup penggunaan audit internal sebagai mekanisme peninjauan dan pemantauan (Goodwin-Stewart and Kent, 2006). Selain itu, fungsi manajemen juga melibatkan penilaian gaya kepemimpinan individu dalam konteks organisasi di mana pemimpin tersebut bekerja (Dulewicz and Higgs, 2005).

Manajemen juga melibatkan fungsi komunikasi yang tidak hanya mengkoordinasikan kinerja organisasi tetapi juga menginstitusikan kepedulian tertentu di dalam organisasi (Nothhaft, 2010).

Selain itu, manajemen pengetahuan juga memainkan peran penting dalam mengelola risiko operasional organisasi modern (Gudauskienė and Mikalauskienė, 2022). Fungsi manajemen juga terlihat dalam pengelolaan fasilitas, di mana terdapat tiga tingkatan berbeda: strategis, taktis, dan operasional (Isa *et al.*, 2017)

Bab ini akan menguraikan dasar-dasar ilmu manajemen, termasuk definisi, sejarah perkembangan, serta pentingnya manajemen dalam konteks modern.

1.3 Definisi Ilmu Manajemen

Ilmu Manajemen merupakan bidang pengetahuan yang memegang peran krusial dalam pengelolaan organisasi di berbagai sektor, seperti bisnis, pemerintahan, dan organisasi nirlaba. Definisi ilmu manajemen mencakup proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Proses ini melibatkan penggunaan berbagai alat dan teknik untuk memastikan bahwa organisasi berjalan dengan baik dan mencapai tujuannya secara optimal. Manajemen tidak hanya terbatas pada pengelolaan sumber daya manusia, tetapi juga meliputi pengelolaan sumber daya material,

keuangan, dan informasi (Asrita, 2022; Sondari and Anwar, 2022; Simarmata and Supriyono, 2023).

Dalam konteks manajemen, terdapat beragam definisi yang mencerminkan kompleksitas dan pentingnya ilmu ini dalam dunia organisasi. Definisi Terry menjelaskan bahwa manajemen merupakan proses yang khas, terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, dan pengawasan. Sementara menurut Malayu Hasibuan, manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu (Aisyah and Dahlia, 2022; Janah, Karyanti and Widiarto, 2022).

Ilmu manajemen tidak hanya relevan dalam konteks bisnis, tetapi juga dalam pendidikan, pemerintahan, dan berbagai sektor lainnya. Manajemen pendidikan, misalnya, merupakan ilmu seni untuk mengelola dan memanfaatkan sumber daya (manusia dan non-manusia) dengan menggunakan prinsip-prinsip dan fungsi manajemen guna mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien (Iswandi, 2021). Dalam hal ini, manajemen sumber daya manusia juga memainkan peran vital dalam pengembangan bisnis perusahaan, di mana pemahaman dan pengelolaan yang baik terhadap aspek internal menjadi kunci dalam meningkatkan layanan kepada stakeholder.

Selain itu, manajemen juga terkait erat dengan pengelolaan krisis, di mana kompetensi lokal, pengetahuan, dan pelatihan menjadi faktor krusial (Al Haris and Ashari, 2023). Implementasi fungsi-fungsi manajemen, seperti perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan, telah terbukti efektif dalam meningkatkan kinerja lembaga dan organisasi pada umumnya (Ashari, 2023). Dengan demikian, ilmu manajemen tidak hanya sekadar proses pengelolaan, tetapi juga melibatkan berbagai aspek yang saling terkait untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Dalam era modern yang ditandai dengan perubahan yang cepat dan kompleksitas yang meningkat, pemahaman yang mendalam tentang ilmu manajemen menjadi semakin penting. Manajemen bukan hanya tentang mengelola sumber daya, tetapi juga tentang memahami dinamika organisasi, mengambil keputusan strategis, dan menghadapi tantangan yang kompleks. Oleh karena

itu, definisi ilmu manajemen mencakup tidak hanya aspek teknis dalam pengelolaan organisasi, tetapi juga kemampuan untuk beradaptasi, berinovasi, dan memimpin dengan efektif dalam lingkungan yang terus berubah (Al Haris, Ashari and Rifa'i, 2023).

Dengan demikian, ilmu manajemen merupakan landasan yang penting bagi kesuksesan organisasi di berbagai sektor. Dengan pemahaman yang baik tentang prinsip-prinsip dan fungsi manajemen, organisasi dapat mencapai tujuan mereka dengan lebih efektif dan efisien, serta dapat menghadapi tantangan dan peluang yang ada di lingkungan bisnis yang dinamis saat ini.

1.4 Sejarah Perkembangan Ilmu Manajemen

Ilmu Manajemen telah mengalami perkembangan yang signifikan sepanjang sejarahnya. Sejarah ilmu manajemen dimulai sejak zaman kuno, di mana prinsip-prinsip manajemen pertama kali muncul dalam bentuk pengaturan kerja dan organisasi di peradaban Mesir kuno, Tiongkok, dan Babilonia. Pada masa itu, manajemen fokus pada pengaturan tugas-tugas kerja dan pembagian kerja untuk mencapai efisiensi dalam produksi barang dan layanan (George, 1968).

Ilmu Manajemen telah mengalami perkembangan yang signifikan sejak awal mula konsep ini diperkenalkan. Sejarah ilmu manajemen dimulai dari era klasik yang dipengaruhi oleh pemikiran para filsuf seperti Plato dan Aristoteles yang membahas konsep manajemen dalam konteks pemerintahan. Pemikiran ini kemudian berkembang menjadi konsep manajemen yang lebih terstruktur pada abad pertengahan, di mana prinsip-prinsip organisasi dan pengelolaan sumber daya mulai diterapkan dalam berbagai institusi.

Pada abad ke-18, Revolusi Industri menjadi pendorong utama dalam perkembangan ilmu manajemen. Perubahan drastis dalam proses produksi membutuhkan pendekatan manajemen yang lebih sistematis dan efisien. Pada masa itu, terjadi perubahan besar dalam cara produksi barang dan jasa, yang memicu kebutuhan akan manajemen yang lebih terstruktur dan efisien. Salah satu tokoh yang dianggap sebagai bapak manajemen modern adalah Frederick Winslow Taylor, seorang insinyur dan ahli manajemen asal Amerika Serikat yang memperkenalkan konsep manajemen ilmiah pada awal

abad ke-20. Pada abad ke-19, Frederick Winslow Taylor memperkenalkan konsep manajemen ilmiah yang menekankan pada peningkatan efisiensi melalui analisis waktu dan gerakan. Pendekatan ini memberikan dasar bagi pengembangan manajemen operasional yang lebih terfokus pada peningkatan produktivitas. Salah satu tokoh yang berperan penting dan juga mengembangkan konsep manajemen modern adalah Adam Smith dengan konsep spesialisasi dan efisiensi dalam produksi. Selain itu, pemikiran-pemikiran dari para ekonom klasik seperti David Ricardo dan John Stuart Mill juga memberikan kontribusi dalam pengembangan teori manajemen. (Marsh, 2024).

Pada tahun 1916, Henri Fayol, seorang ahli manajemen asal Prancis, mengemukakan teori manajemen administrasi yang terkenal dengan konsep-konsep dasar seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, koordinasi, dan pengendalian. Selanjutnya, konsep manajemen administrasi yang dikembangkan oleh Henri Fayol juga memberikan kontribusi besar dalam memahami fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Fayol juga memperkenalkan konsep fungsi-fungsi manajemen yang menjadi landasan bagi pengembangan ilmu manajemen modern (Sukmana and Maryanti, 2023). Selain Taylor dan Fayol, sejarah ilmu manajemen juga dipengaruhi oleh kontribusi dari Mary Parker Follett, seorang ahli manajemen asal Amerika Serikat yang dikenal dengan konsep manajemen berbasis hubungan manusiawi. Follett menekankan pentingnya kerjasama dan keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, yang kemudian menjadi dasar bagi pengembangan manajemen partisipatif (Mahmud, Hilal and Khusna, 2021).

Perkembangan ilmu manajemen terus berlanjut hingga abad ke-20 dengan munculnya berbagai teori manajemen baru seperti Teori Neoklasik, Teori Sistem, dan Teori Kontingensi. Teori-teori ini memberikan pemahaman yang lebih luas tentang dinamika organisasi dan kompleksitas lingkungan bisnis. Selain itu, konsep manajemen strategis juga mulai mendapat perhatian yang lebih besar, di mana pengambilan keputusan strategis dan pengelolaan sumber daya menjadi fokus utama dalam mencapai tujuan jangka

panjang organisasi. Perkembangan ilmu manajemen terus berlanjut seiring dengan berbagai teori dan pendekatan baru yang muncul. Pada tahun 1950-an, Peter Drucker, seorang ahli manajemen dan ekonomi asal Austria-Amerika, memperkenalkan konsep manajemen oleh tujuan (*management by objectives*) yang menekankan pentingnya penetapan tujuan yang jelas dalam mencapai kinerja yang optimal. Drucker juga dikenal dengan konsep manajemen pengetahuan (*knowledge management*) yang menjadi fokus utama dalam era informasi.

Selain itu, pada tahun 1960-an, teori manajemen kontingensi mulai berkembang dengan penekanan pada pentingnya konteks dan situasi dalam pengambilan keputusan manajerial. Teori ini menekankan bahwa tidak ada satu pendekatan manajemen yang cocok untuk semua situasi, melainkan harus disesuaikan dengan kondisi dan lingkungan yang spesifik. Perkembangan ilmu manajemen terus berlanjut hingga saat ini dengan munculnya berbagai pendekatan baru seperti manajemen lean, manajemen kualitas total, manajemen strategis, dan lain sebagainya. Sejarah perkembangan ilmu manajemen mencerminkan evolusi konsep dan praktik manajemen dari masa ke masa, yang terus beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan tuntutan zaman.

Dalam era globalisasi dan teknologi informasi, ilmu manajemen terus berkembang dengan pesat. Konsep manajemen pengetahuan, manajemen risiko, dan manajemen inovasi menjadi topik utama dalam diskusi ilmu manajemen kontemporer. Peran teknologi informasi dalam mendukung pengambilan keputusan manajerial juga semakin terlihat jelas, di mana big data dan analitika menjadi alat penting dalam mengelola informasi untuk kepentingan organisasi. Dengan demikian, sejarah perkembangan ilmu manajemen mencerminkan evolusi konsep dan teori dalam mengelola organisasi. Dari konsep sederhana tentang pengaturan sumber daya hingga pendekatan yang lebih kompleks dalam menghadapi tantangan bisnis modern, ilmu manajemen terus beradaptasi dan berkembang untuk memenuhi tuntutan zaman. Pemahaman yang mendalam tentang sejarah perkembangan ini dapat memberikan wawasan yang berharga dalam menerapkan

konsep-konsep manajemen yang relevan dan efektif dalam konteks bisnis dan organisasi saat ini.

1.5 Pentingnya Ilmu Manajemen dalam Berbagai Konteks

Ilmu Manajemen memegang peran yang sangat penting dalam berbagai konteks, mulai dari bisnis, pendidikan, kesehatan, hingga organisasi non-profit. Dalam konteks bisnis, manajemen menjadi kunci utama dalam mengelola sumber daya manusia, material, keuangan, dan informasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Manajemen dalam bisnis juga melibatkan perencanaan strategis, pengorganisasian struktur organisasi, pengarahan tim kerja, dan pengawasan kinerja untuk memastikan kelancaran operasional perusahaan (Tuasikal, 2020; Rachmat *et al.*, 2023).

Dapat diambil contoh posisi manajemen di sektor pendidikan, manajemen memiliki peran vital dalam mengelola lembaga pendidikan agar dapat memberikan layanan pendidikan yang berkualitas. Manajemen pendidikan juga mencakup pengelolaan sumber daya manusia, kurikulum, dan sarana prasarana pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan (Oktavian and Hasanah, 2021). Dalam sektor kesehatan, manajemen berperan dalam mengatur dan mengelola sumber daya kesehatan, termasuk peran dan fungsi top manajer keperawatan di rumah sakit untuk menciptakan lingkungan praktik yang sukses dan mendukung tujuan perawatan kesehatan (Dewi, Hariyati and Dewi, 2021).

Manajemen juga memiliki relevansi yang besar dalam menghadapi situasi krisis, seperti yang terjadi selama pandemi COVID-19 (Al Haris and Ashari, 2023). Peran manajemen perubahan dalam mengelola dampak virus corona terhadap akuntansi manajemen strategis menjadi krusial dalam menjaga keberlangsungan bisnis (Hertati, Syafarudin and Safkaur, 2020). Selain itu, manajemen krisis juga penting dalam mengelola situasi darurat dan mengambil keputusan yang tepat dalam menghadapi tantangan yang tidak terduga.

Dalam konteks pengembangan usaha kecil menengah (UMKM), pelatihan kewirausahaan dan peningkatan kualitas manajemen dan tata kelola keuangan bagi pelaku UMKM menjadi sangat penting. Melalui pelatihan ini, pelaku UMKM dapat meningkatkan pemahaman mereka dalam mengelola usaha mereka dengan lebih efektif dan efisien (Febriyantoro and Arisandi, 2018). Manajemen usaha merupakan kemampuan untuk mengelola dan mengatur usaha yang tidak hanya mengandalkan kemampuan memproduksi, namun juga kemampuan memasarkan, menghitung rugi-laba, dan mengatur sumber daya manusia atau karyawan (Priyanka, Selamat and Sumadi Putra, 2022; Ashari *et al.*, 2023).

Dengan demikian, ilmu manajemen memiliki peran yang sangat penting dalam berbagai konteks kehidupan, baik dalam bisnis, pendidikan, kesehatan, maupun pengembangan usaha kecil menengah. Kemampuan dalam menerapkan prinsip-prinsip manajemen secara efektif dapat membantu organisasi atau individu mencapai tujuan mereka dengan lebih baik, menghadapi tantangan yang kompleks, dan beradaptasi dengan perubahan yang terus berlangsung di lingkungan sekitar.

1.6 Kesimpulan

Ilmu manajemen memegang peran yang sangat penting dalam pengelolaan organisasi di berbagai sektor seperti bisnis, pemerintahan, dan organisasi nirlaba. Sebagai kombinasi antara seni dan ilmu, manajemen berfokus pada penggunaan sumber daya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks modern, manajemen tidak hanya mencakup pengelolaan sumber daya, tetapi juga melibatkan aspek kepemimpinan, kontrol internal, komunikasi, dan pengelolaan pengetahuan.

Sejarah perkembangan ilmu manajemen dimulai sejak zaman kuno, dengan prinsip-prinsip dasar yang muncul dalam pengaturan kerja dan organisasi di peradaban seperti Mesir kuno, Tiongkok, dan Babilonia. Pada era modern, perkembangan signifikan terjadi pada abad ke-19 dan ke-20, dengan kontribusi tokoh-tokoh seperti Frederick Winslow Taylor, Henri Fayol, dan

Max Weber. Taylor dikenal dengan manajemen ilmiahnya, Fayol dengan teori administrasi, dan Weber dengan konsep birokrasi.

Manajemen melibatkan empat fungsi utama: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Perencanaan adalah proses menetapkan tujuan dan cara mencapainya, pengorganisasian adalah pengaturan dan pengalokasian sumber daya, pengarahan adalah proses memotivasi dan mengarahkan anggota organisasi, dan pengawasan adalah proses memonitor dan mengevaluasi kinerja organisasi. Implementasi fungsi-fungsi ini telah terbukti meningkatkan kinerja organisasi.

Selain itu, manajemen juga terkait erat dengan pengelolaan krisis dan perubahan. Dalam menghadapi situasi seperti pandemi COVID-19, peran manajemen dalam mengelola dampak krisis dan mengambil keputusan strategis sangat krusial. Manajemen krisis melibatkan penanganan situasi darurat dan pengambilan keputusan yang tepat untuk menjaga keberlangsungan organisasi.

Pentingnya ilmu manajemen juga terlihat dalam pengelolaan usaha kecil menengah (UMKM). Pelatihan kewirausahaan dan peningkatan kualitas manajemen membantu pelaku UMKM mengelola usaha mereka dengan lebih efektif dan efisien. Kemampuan dalam mengelola usaha, termasuk memproduksi, memasarkan, dan mengatur sumber daya manusia, sangat penting bagi kesuksesan UMKM.

Apabila diambil contoh dalam konteks pendidikan, manajemen memiliki peran vital dalam mengelola lembaga pendidikan untuk memberikan layanan pendidikan yang berkualitas. Manajemen pendidikan mencakup pengelolaan sumber daya manusia, kurikulum, dan sarana prasarana untuk mencapai tujuan pendidikan. Demikian juga dalam sektor kesehatan, di mana manajemen berperan dalam mengatur dan mengelola sumber daya kesehatan untuk mencapai tujuan perawatan yang optimal.

Dengan demikian, ilmu manajemen merupakan landasan penting bagi kesuksesan organisasi di berbagai sektor. Pemahaman yang mendalam tentang prinsip-prinsip dan fungsi manajemen memungkinkan organisasi mencapai tujuan mereka dengan lebih efektif dan efisien, serta menghadapi tantangan dan peluang di lingkungan bisnis yang dinamis. Manajemen tidak hanya tentang

mengelola sumber daya, tetapi juga tentang memahami dinamika organisasi, mengambil keputusan strategis, dan memimpin dengan efektif dalam lingkungan yang terus berubah.

Dalam era globalisasi dan teknologi informasi, ilmu manajemen terus berkembang dengan pesat. Konsep manajemen pengetahuan, manajemen risiko, dan manajemen inovasi menjadi topik utama dalam diskusi ilmu manajemen kontemporer. Teknologi informasi mendukung pengambilan keputusan manajerial dengan alat seperti big data dan analitika, yang semakin penting dalam mengelola informasi untuk kepentingan organisasi. Oleh karena itu, pemahaman tentang sejarah dan perkembangan ilmu manajemen memberikan wawasan berharga dalam menerapkan konsep-konsep manajemen yang relevan dan efektif dalam konteks bisnis dan organisasi saat ini.

Secara keseluruhan, ilmu manajemen adalah disiplin yang kompleks dan dinamis, yang terus berkembang untuk memenuhi tuntutan zaman. Dengan landasan yang kuat dalam prinsip-prinsip manajemen, organisasi dapat mencapai efisiensi dan efektivitas dalam operasional mereka, serta beradaptasi dengan perubahan dan tantangan yang ada.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiyanti, S.A. And Nugraha, E. (2023) 'Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Kompensasi Non-Finansial Terhadap Kinerja Karyawan', *Remik*, 7(1), Pp. 166–176. Available At: <https://doi.org/10.33395/remik.v7i1.11997>.
- Aisyah, A.P. And Dahlia, L. (2022) 'Enterprise Risk Management Berdasarkan ISO 31000 Dalam Pengukuran Risiko Operasional Pada Klinik Spesialis Esti', *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen*, 19(02), Pp. 78–90.
- Apit, K.N., Malik, A. And Fathurizqi Azis, A. (2022) 'STUDI KOMPARASI BANK UMUM SYARIAH BUMN SEBELUM DAN SETELAH MERGER MENJADI BANK SYARIAH INDONESIA (BSI) DARI PERSPEKTIF PEMBIAYAAN PADA ERA COVID-19', *Distribusi - Journal Of Management And Business*, 10(2), Pp. 129–140. Available At: <https://doi.org/10.29303/distribusi.v10i2.218>.
- Ashari, D.R.W. (2023) '9.3 Strategi Pemasaran Produk Konsumen Di Pasar Global', *STRATEGI PEMASARAN*, P. 184.
- Ashari, D.R.W. Et Al. (2023) *MANAJEMEN PEMBIAYAAN BANK SYARIAH*. Get Press Indonesia.
- Asrita, R. (2022) 'MANAJEMEN MUTU PENDIDIKAN ISLAM', *Hijri*, 11(2), P. 159. Available At: <https://doi.org/10.30821/hijri.v11i2.13072>.
- Christiani, I. And Nugrahanti, Y.W. (2014) 'Pengaruh Kualitas Audit Terhadap Manajemen Laba', *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 16(1). Available At: <https://doi.org/10.9744/jak.16.1.52-62>.
- Cipta, A. (2023) 'Manajemen Sumber Daya Manusia', *Repository Alungcipta*, 1(1). Available At: <https://doi.org/10.59000/ra.v1i1.4>.
- Dewi, A., Hariyati, Rr.T.S. And Dewi, L. (2021) 'Pengembangan Panduan Peran Dan Fungsi Top Manajer Keperawatan Di Rumah Sakit', *Journal Of Telenursing (JOTING)*, 3(1), Pp. 8–19. Available At: <https://doi.org/10.31539/joting.v3i1.2065>.
- Dulewicz, V. And Higgs, M. (2005) 'Assessing Leadership Styles And Organisational Context', *Journal Of Managerial Psychology*,

- 20(2), Pp. 105–123. Available At: <https://doi.org/10.1108/02683940510579759>.
- Febriyantoro, M.T. And Arisandi, D. (2018) 'Pemanfaatan Digital Marketing Bagi Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah Pada Era Masyarakat Ekonomi Asean', *JMD: Jurnal Riset Manajemen & Bisnis Dewantara*, 1(2), Pp. 61–76. Available At: <https://doi.org/10.26533/Jmd.V1i2.175>.
- George, C.S. (1968) 'History Of Management Thought'.
- Goodwin-Stewart, J. And Kent, P. (2006) 'The Use Of Internal Audit By Australian Companies', *Managerial Auditing Journal*, 21(1), Pp. 81–101. Available At: <https://doi.org/10.1108/02686900610634775>.
- Gudauskienė, G. And Mikalauskiene, A. (2022) 'Impact Of Knowledge Management On The Operational Risk Of The Modern Organizations', *Vilnius University Open Series*, Pp. 27–34. Available At: <https://doi.org/10.15388/ISC.2022.4>.
- Al Haris, M.B. And Ashari, D.R.W. (2023) 'DAMPAK KEBIJAKAN OJK RESTRUKTURISASI TERHADAP LEMBAGA JASA KEUANGAN KEDIRI RAYA DI MASA PANDEMI COVID-19', *ESPAS: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan*, 1(1), Pp. 16–29.
- Al Haris, M.B., Ashari, D.R.W. And Rifa'i, A. (2023) 'Strategi Manajemen Pemasaran Syariah Pada BPR Arsindo Kediri Di Era Disrupsi', *SINDA: Comprehensive Journal Of Islamic Social Studies*, 3(2), Pp. 59–68. Available At: <https://doi.org/10.28926/SINDA.V3i2.1086>.
- Hertati, L., Syafarudin, A. And Safkaur, O. (2020) 'Peran Manajemen Perubahan Pada Akuntansi Manajemen Strategis Akibat Virus Corona', *I-Finance: A Research Journal On Islamic Finance*, 6(2), Pp. 106–124. Available At: <https://doi.org/10.19109/Ifinance.V6i2.6355>.
- Isa, N.M. Et Al. (2017) 'Review Of Facilities Management Functions In Value Management Practices', *International Journal Of Technology*, 8(5), P. 830. Available At: <https://doi.org/10.14716/Ijtech.V8i5.865>.
- Iswandi, A. (2021) 'ANALISIS PENGELOLAAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA DAN MOTIVASI MELALUI

- REWARD SYSTEM (ARTIKEL STUDI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA)', *Jurnal Ilmu Hukum, Humaniora Dan Politik*, 1(3), Pp. 280–288. Available At: <https://doi.org/10.38035/jihhp.v1i3.683>.
- Janah, I.M.N., Karyanti, T.D. And Widiarto, A. (2022) 'EFEKTIVITAS PELAKSANAAN AUDIT MANAJEMEN FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA PADA PT BPR XYZ (PERSERODA)', *Yudishtira Journal: Indonesian Journal Of Finance And Strategy Inside*, 2(3), Pp. 379–395. Available At: <https://doi.org/10.53363/yud.v2i3.52>.
- Mahmud, H., Hilal, M.I. And Khusna, A. (2021) *Manajemen (Management Fundamentals)*. Penerbit Aksara Timur.
- Marsh, F.W. (2024) *Pioneers Of Management - Organization, Levels, System, Examples, Manager, School, Company, Workplace, Business, System, Referenceforbusiness.Com*. Available At: <https://www.referenceforbusiness.com/management/or-pr/pioneers-of-management.html> (Accessed: 15 May 2024).
- Nothhaft, H. (2010) 'Communication Management As A Second-Order Management Function', *Journal Of Communication Management*, 14(2), Pp. 127–140. Available At: <https://doi.org/10.1108/13632541011034583>.
- Oktavian, I.R. And Hasanah, E. (2021) 'Implementasi Manajemen Pendidikan Karakter', *JURNAL INOVASI DAN MANAJEMEN PENDIDIKAN*, 1(1), P. 1. Available At: <https://doi.org/10.12928/jimp.v1i1.4212>.
- Priyanka, L.M., Selamat, I.N. And Sumadi Putra, K.E. (2022) 'PELATIHAN DAN BIMBINGAN TEKNIS MANAJEMEN USAHA KERIPIK ENAK KEMBANGSARI', *JURNAL WIDYA LAKSANA*, 11(1), P. 128. Available At: <https://doi.org/10.23887/jwl.v11i1.39140>.
- Rachmat, Z. Et Al. (2023) *STRATEGI BISNIS DIGITAL DAN IMPLEMENTASINYA*. Get Press Indonesia.
- Simarmata, B.C. And Supriyono, R.A. (2023) 'Efektivitas Penerapan Risk Based Internal Auditing Dalam Meningkatkan Kualitas Manajemen Risiko (Studi Kasus PT PLN UIKL Kalimantan)', *ABIS: Accounting And Business Information Systems Journal*,

- 11(4). Available At:
<https://doi.org/10.22146/abis.V11i4.90309>.
- Sondari, E.S. And Anwar, C. (2022) 'MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM DALAM PERSPEKTIF AL-QUR'AN', *Hijri*, 11(2), P. 124. Available At: <https://doi.org/10.30821/Hijri.V11i2.12815>.
- Sukmana, F.H. And Maryanti, S. (2023) 'TEORI ADMINISTRASI HENRI FAYOL: GAGASAN, KONTRIBUSI, DAN BATASANNYA', *Politea: Jurnal Politik Islam*, 6(2), Pp. 44–66.
- Tuasikal, H. (2020) *Manajemen Keperawatan*. Nten: Desanta Muliavisitama.
- Turner, J.R. And Müller, R. (2005) 'The Project Manager's Leadership Style As A Success Factor On Projects: A Literature Review', *Project Management Journal*, 36(2), Pp. 49–61. Available At: <https://doi.org/10.1177/875697280503600206>.
- Wijonarko, G. And Wirapraja, A. (2021) 'Analisis Kualitas Aplikasi Orangehrm Menggunakan Webqual 4.0 Dalam Mempengaruhi Kepuasan Karyawan Dan Produktivitas Kerja', *Teknika*, 10(2), Pp. 146–151. Available At: <https://doi.org/10.34148/Teknika.V10i2.381>.

BAB 2

MANAJER

Oleh Rizal Zaelani

2.1 Definisi Manajer

Seorang manajer adalah individu yang bertanggung jawab untuk mengawasi dan mengarahkan aktivitas-aktivitas orang lain dalam suatu organisasi. Manajer memainkan peran penting dalam mencapai tujuan organisasi melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya organisasi (Stephen P. Robbins & Mary Coulter, 2020).

2.1.1 Tipe Manajer

Terdapat beberapa tipe manajer yang dapat dikategorikan berdasarkan tingkatan organisasional, jangkauan kegiatan, cakupan otoritas, sistem manajerial, dan sifat pekerjaan (Griffin, 2020).

2.1.2 Menurut Tingkatan Organisasional

Dalam struktur organisasi, manajer dibagi menjadi tiga tingkatan utama: manajer tingkat bawah, manajer tengah, dan manajer puncak. Setiap tingkatan memiliki tanggung jawab, peran, dan keterampilan yang berbeda sesuai dengan kebutuhan organisasi (Stephen P. Robbins & Mary Coulter, 2020).

1. Manajer Tingkat Bawah

Manajer tingkat bawah, sering disebut sebagai first-line managers atau supervisors, adalah manajer yang bertanggung jawab langsung atas produksi barang atau jasa. Mereka mengawasi pekerja garis depan atau operasional dan memastikan tugas sehari-hari dijalankan dengan baik. Fokus utama mereka adalah pada operasi harian dan pelaksanaan tugas spesifik yang diperlukan untuk mencapai tujuan jangka pendek organisasi (Stephen P. Robbins & Mary Coulter, 2020).

2. Manajer Tengah

Manajer tengah adalah manajer yang menghubungkan manajer tingkat bawah dengan manajer puncak. Mereka bertanggung jawab atas pelaksanaan rencana dan kebijakan yang ditetapkan oleh manajer puncak dan memastikan tujuan organisasi tercapai melalui manajer tingkat bawah. Manajer tengah memainkan peran penting dalam mengkoordinasikan kegiatan antar departemen dan menyampaikan informasi serta kebijakan dari manajer puncak ke manajer tingkat bawah (Mintzberg, 1973).

3. Manajer Puncak

Manajer puncak adalah manajer yang berada di tingkat tertinggi dalam struktur organisasi. Mereka membuat keputusan strategis yang mempengaruhi seluruh organisasi dan menetapkan tujuan jangka panjang serta kebijakan perusahaan. Manajer puncak biasanya terdiri dari CEO, presiden, dan eksekutif lainnya yang memiliki tanggung jawab untuk mengarahkan arah strategis dan keseluruhan organisasi (Drucker, 2001).

2.1.3 Menurut Jangkauan Kegiatan

Manajer dapat diklasifikasikan berdasarkan jangkauan kegiatan yang mereka tangani dalam organisasi (Stephen P. Robbins & Mary Coulter, 2020). Jangkauan kegiatan ini dapat mencakup berbagai bidang fungsi organisasi, seperti:

1. Manajer Produksi

Bertanggung jawab atas proses produksi barang atau jasa. Mereka memastikan bahwa produksi berjalan sesuai rencana, efisien, dan memenuhi standar kualitas yang ditetapkan (Griffin, 2020).

2. Manajer Pemasaran

Bertanggung jawab atas strategi pemasaran dan penjualan produk atau jasa. Mereka mengembangkan dan mengimplementasikan rencana pemasaran untuk mencapai target penjualan dan pangsa pasar (Daft, 2018).

3. Manajer Keuangan

Bertanggung jawab atas pengelolaan keuangan organisasi. Mereka merencanakan, mengelola, dan mengontrol anggaran, serta memastikan kesehatan finansial organisasi.

4. Manajer Sumber Daya Manusia

Bertanggung jawab atas pengelolaan tenaga kerja organisasi. Mereka mengurus rekrutmen, pelatihan, pengembangan, serta kesejahteraan karyawan.

5. Manajer Informasi

Bertanggung jawab atas pengelolaan sistem informasi dan teknologi dalam organisasi. Mereka memastikan bahwa sistem informasi mendukung kebutuhan operasional dan strategis organisasi.

2.1.4 Menurut Cakupan Otoritas

Menurut cakupan otoritas, manajer dapat dibedakan menjadi dua jenis utama: manajer lini dan manajer staf. Perbedaan ini penting untuk memahami bagaimana otoritas dan tanggung jawab didistribusikan dalam sebuah organisasi (Griffin, 2020).

1. Manajer Lini

Manajer lini adalah manajer yang memiliki otoritas langsung atas produksi barang atau jasa dan bertanggung jawab atas kinerja unit yang mereka pimpin (Mahadi Deradjat Sasoko, 2021). Mereka berada di garis depan operasional organisasi dan memainkan peran penting dalam memastikan bahwa tujuan produksi dan operasional tercapai. Manajer lini umumnya memiliki wewenang untuk mengambil keputusan sehari-hari yang mempengaruhi kinerja operasional langsung (Griffin, 2020).

2. Manajer Staf

Manajer staf adalah manajer yang mendukung manajer lini dengan menyediakan layanan, saran, atau keahlian khusus (Stephen P. Robbins & Mary Coulter, 2020). Mereka tidak memiliki otoritas langsung atas produksi tetapi memainkan peran penting dalam mendukung fungsi-fungsi organisasi seperti perencanaan, pengembangan sumber daya manusia,

dan kontrol kualitas. Manajer staf membantu manajer lini dengan menyediakan informasi yang diperlukan untuk pengambilan keputusan dan memastikan bahwa fungsi pendukung organisasi berjalan dengan baik (Griffin, 2020).

Perbedaan antara manajer lini dan manajer staf berdasarkan cakupan otoritas membantu organisasi mengatur struktur manajerial yang efektif. Manajer lini fokus pada aktivitas operasional dan produksi, sementara manajer staf menyediakan dukungan dan saran yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja operasional (Daft, 2018).

2.1.5 Menurut Sistem Manajerial

Manajer dapat dibedakan berdasarkan sistem atau pendekatan manajerial yang mereka gunakan. Berikut ini adalah beberapa sistem manajerial yang umum:

1. Manajemen Klasik

Pendekatan ini menekankan pada efisiensi dan produktivitas melalui metode ilmiah, pembagian kerja, dan hierarki yang jelas. Tokoh utama dari pendekatan ini adalah Frederick Taylor dan Henri Fayol (Fayol, 1949).

2. Manajemen Ilmiah

Fokus pada penerapan metode ilmiah untuk mempelajari pekerjaan dan meningkatkan efisiensi. Termasuk analisis waktu dan gerak serta studi tentang bagaimana pekerjaan dapat dilakukan dengan cara yang paling efisien (Taylor, 1911).

3. Manajemen Humanistik

Menekankan pada pentingnya memahami perilaku manusia, kebutuhan, dan sikap dalam lingkungan kerja. Pendekatan ini fokus pada motivasi, kepuasan kerja, dan dinamika kelompok (Mayo, 1933).

4. Manajemen Kontingensi

Pendekatan ini menyatakan bahwa tidak ada satu cara terbaik untuk mengelola organisasi. Keberhasilan manajerial tergantung pada berbagai situasi dan kondisi yang dihadapi oleh organisasi (Lawrence & Lorsch, 1967).

5. Manajemen Sistem

Melihat organisasi sebagai sistem yang terdiri dari bagian-bagian yang saling terkait dan bergantung satu sama lain. Pendekatan ini menekankan pada pentingnya koordinasi dan integrasi antara berbagai fungsi organisasi (Bertalanffy, 1968).

6. Manajemen Kuantitatif

Penggunaan teknik kuantitatif seperti model matematika dan statistik untuk membuat keputusan manajerial. Pendekatan ini sering digunakan dalam bidang seperti manajemen operasi dan riset operasional (Churchman et al., 1957).

Dengan menggunakan pendekatan yang sesuai dengan kondisi dan kebutuhan organisasi, manajer dapat mengoptimalkan kinerja dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.6 Menurut Sifat Pekerjaan

Manajer dapat diklasifikasikan berdasarkan sifat pekerjaan mereka, yang mencakup beberapa kategori berikut:

1. Manajer Operasional

Manajer yang bertanggung jawab atas proses sehari-hari dalam operasi bisnis. Mereka memastikan bahwa operasi berjalan lancar dan efisien. Contohnya adalah manajer produksi, manajer gudang, dan manajer layanan pelanggan (Daft, 2018).

2. Manajer Proyek

Manajer yang mengelola proyek-proyek tertentu dengan tujuan spesifik dan jangka waktu yang ditentukan. Mereka bertanggung jawab untuk merencanakan, melaksanakan, dan menyelesaikan proyek sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Contohnya adalah manajer konstruksi, manajer TI, dan manajer pemasaran proyek (Stephen P. Robbins & Mary Coulter, 2020).

3. Manajer Fungsional

Manajer yang bertanggung jawab atas fungsi tertentu dalam organisasi, seperti keuangan, pemasaran, sumber daya manusia, atau produksi. Mereka memiliki keahlian khusus dalam bidang fungsional mereka dan mengelola tim yang terlibat dalam fungsi tersebut. Contohnya adalah manajer keuangan, manajer pemasaran, dan manajer SDM (Griffin, 2020).

4. Manajer Umum

Manajer yang memiliki tanggung jawab luas dan mengawasi berbagai fungsi dalam organisasi. Mereka sering bertanggung jawab atas seluruh operasi unit bisnis atau divisi. Contohnya adalah direktur operasi, manajer divisi, dan manajer regional (Mintzberg, 1973).

2.3 Fungsi-fungsi Manajer

2.3.1 Beberapa Pendapat

Berbagai penulis dan ahli manajemen telah mengidentifikasi beberapa fungsi utama manajer yang diperlukan untuk menjalankan organisasi secara efektif. Berikut adalah fungsi-fungsi manajer yang diidentifikasi oleh beberapa ahli terkenal dalam bidang manajemen.

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan melibatkan penetapan tujuan organisasi dan menentukan cara terbaik untuk mencapainya. Fungsi ini mencakup pembuatan rencana strategis dan operasional yang mengarahkan kegiatan organisasi (Fayol H, 1949).

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah proses mengatur sumber daya dan tugas dalam organisasi. Ini mencakup pembentukan struktur organisasi, pembagian tugas, dan penentuan wewenang serta tanggung jawab (Griffin, 2020).

3. Pengaturan Sumberdaya (*Resourcing*)

Pengaturan sumber daya melibatkan alokasi sumber daya yang diperlukan, termasuk tenaga kerja, modal, dan peralatan, untuk memastikan bahwa sumber daya yang tersedia digunakan secara efisien dan efektif (Drucker, 2001).

4. Pengkomunikasian (*Communicating*)

Pengkomunikasian melibatkan penyampaian informasi secara efektif kepada anggota organisasi. Ini mencakup pertukaran informasi antara manajer dan bawahan, serta antara unit-unit dalam organisasi (Mintzberg, 1973).

5. Pemimpinan (*Leading*)

Pemimpinan adalah proses mendorong dan mengarahkan anggota organisasi untuk mencapai tujuan. Ini mencakup motivasi, pengambilan keputusan, dan pemberian arahan serta bimbingan (Daft, 2018).

6. Pemotivasi (*Motivating*)

Pemotivasi melibatkan menciptakan dorongan dalam diri anggota organisasi untuk bekerja dengan baik. Ini mencakup pemberian insentif, pengakuan, dan pengembangan lingkungan kerja yang positif (Stephen P. Robbins & Mary Coulter, 2020).

7. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian melibatkan pemantauan dan evaluasi kinerja organisasi serta mengambil tindakan korektif jika diperlukan. Ini mencakup pengukuran hasil, perbandingan dengan standar, dan penyesuaian rencana (Fayol, 1949).

2.3.2 Interdependensi Antar Fungsi-fungsi Manajemen

Fungsi-fungsi manajemen tidak berdiri sendiri tetapi saling berhubungan dan saling mempengaruhi. Keberhasilan dalam satu fungsi dapat mempengaruhi keberhasilan dalam fungsi lainnya, sehingga manajer perlu memahami dan mengintegrasikan semua fungsi ini dalam aktivitas mereka (Drucker, 2001).

2.4 Peran-peran Manajerial

Peran manajerial mengacu pada berbagai jenis aktivitas yang dilakukan manajer dalam menjalankan tugas mereka. Henry Mintzberg mengidentifikasi sepuluh peran manajerial yang dapat dikelompokkan ke dalam tiga kategori utama: peran interpersonal, peran informasional, dan peran desisional (Mintzberg, 1973).

2.4.1 Peran Interpersonal

Peran interpersonal melibatkan interaksi dengan orang lain baik di dalam maupun di luar organisasi (Stephen P. Robbins & Mary Coulter, 2020).

1. Peran Figur Kepala (*Figurehead Role*)

Manajer bertindak sebagai simbol dan representasi organisasi dalam acara-acara seremonial dan sosial. Mereka menjalankan tugas-tugas ritual dan simbolis untuk menunjukkan kepemimpinan. Sebagai contoh, menghadiri upacara peresmian atau menandatangani dokumen resmi (Fayol, 1949).

2. Peran Pemimpin (*Leader Role*)

Manajer memotivasi dan mengarahkan bawahan serta mengelola tim kerja. Mereka bertanggung jawab untuk memberikan arahan, membangun tim, mengembangkan staf, dan memastikan tujuan organisasi tercapai (Drucker, 2001).

3. Peran Penghubung (*Liaison Role*)

Manajer berinteraksi dengan pihak luar dan membangun jaringan serta hubungan kerja sama. Mereka berfungsi sebagai penghubung antara organisasi dengan pihak eksternal untuk memperoleh informasi, sumber daya, atau dukungan (Griffin, 2020).

2.4.2 Peran Informasional

Peran informasional melibatkan pengumpulan, penyebaran, dan komunikasi informasi.

1. Peran Pemantau (*Monitor Role*)

Manajer mengumpulkan dan menganalisis informasi dari lingkungan internal dan eksternal. Mereka terus-menerus mencari informasi untuk memahami kondisi organisasi dan lingkungannya (Daft, 2018).

2. Peran Penyebar (*Disseminator Role*)

Manajer menyampaikan informasi penting kepada anggota organisasi. Mereka mendistribusikan informasi yang relevan kepada bawahan untuk memastikan semua orang memiliki informasi yang diperlukan untuk melakukan tugas mereka dengan efektif (Harold Koontz & Heinz Weihrich, 2010).

3. Peran Juru Bicara (*Spokesperson Role*)

Manajer menyampaikan informasi dan representasi organisasi kepada pihak luar. Mereka berbicara atas nama organisasi dan menyampaikan informasi tentang kinerja, kebijakan, dan rencana organisasi kepada publik atau pemangku kepentingan lainnya (Bateman & Snell, 2015).

2.4.3 Peran Desisional

Peran desisional melibatkan pengambilan keputusan penting yang mempengaruhi organisasi.

1. Peran Pengusaha (*Entrepreneur Role*)

Manajer mencari peluang dan melakukan inovasi serta perbaikan dalam organisasi. Mereka berinisiatif untuk memulai proyek baru atau membuat perubahan yang dapat meningkatkan kinerja organisasi.

2. Peran Penangan Gangguan (*Disturbance Handler Role*)

Manajer menangani masalah dan krisis yang muncul dalam organisasi. Mereka bertanggung jawab untuk menyelesaikan konflik, menangani situasi darurat, dan mengatasi hambatan yang dapat mengganggu operasi organisasi.

3. Peran Pengalokasi Sumber Daya (*Resource Allocator Role*)

Manajer mengalokasikan sumber daya organisasi dengan efektif. Mereka membuat keputusan mengenai penggunaan waktu, uang, tenaga kerja, dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi.

4. Peran Perunding (*Negotiator Role*)

Manajer bernegosiasi dengan pihak lain untuk kepentingan organisasi. Mereka berpartisipasi dalam negosiasi dengan karyawan, pemasok, pelanggan, dan pihak lain untuk mencapai kesepakatan yang menguntungkan organisasi.

2.5 Keterampilan Manajer

Keterampilan manajer sangat penting untuk efektivitas operasional organisasi. Menurut (Katz, 1974), keterampilan manajer dapat diklasifikasikan menjadi keterampilan teknis, keterampilan manusia, dan keterampilan konseptual. Berikut ini

adalah penjelasan lebih lanjut mengenai keterampilan-keterampilan tersebut, serta keterampilan administratif dan diagnostik .

2.5.1 Keterampilan Teknis

Keterampilan teknis adalah kemampuan untuk menggunakan pengetahuan, teknik, dan alat yang spesifik dari bidang tertentu. Keterampilan ini penting terutama bagi manajer tingkat bawah yang berhubungan langsung dengan operasional harian. Keterampilan teknis mencakup pemahaman mendalam mengenai pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan dan kemampuan untuk membantu menyelesaikan masalah teknis yang muncul dalam proses kerja (Stephen P. Robbins & Mary Coulter, 2020).

2.5.2 Keterampilan Administratif

Keterampilan administratif mencakup kemampuan untuk melakukan tugas-tugas administratif seperti pengelolaan waktu, pengarsipan, pengendalian anggaran, dan pemrosesan informasi. Keterampilan ini penting untuk memastikan bahwa operasi sehari-hari berjalan dengan lancar dan efisien. Manajer harus mampu menyusun rencana kerja, mengatur sumber daya, dan mengawasi pelaksanaan tugas (Drucker, 2001).

2.5.3 Keterampilan Manusia

Keterampilan manusia melibatkan kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi, memimpin, dan mengembangkan hubungan interpersonal yang efektif. Keterampilan ini sangat penting untuk manajer di semua tingkatan karena mereka harus mampu membangun tim yang solid, menyelesaikan konflik, dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis. Keterampilan manusia juga meliputi komunikasi yang efektif dan empati (Fayol, 1949).

2.5.4 Keterampilan Konseptual

Keterampilan konseptual adalah kemampuan untuk memahami dan menganalisis situasi secara keseluruhan, serta membuat keputusan strategis yang tepat. Keterampilan ini sangat penting bagi manajer tingkat atas yang bertanggung jawab atas

perencanaan jangka panjang dan pengambilan keputusan strategis. Keterampilan konseptual melibatkan kemampuan untuk berpikir abstrak, mengidentifikasi hubungan antara berbagai bagian organisasi, dan merumuskan visi serta strategi yang efektif (Mintzberg, 1973).

2.5.5 Keterampilan Diagnostik

Keterampilan diagnostik adalah kemampuan untuk mengidentifikasi masalah, menganalisis situasi, dan menemukan solusi yang efektif. Keterampilan ini penting untuk semua manajer karena mereka harus mampu menghadapi tantangan yang muncul dalam operasional sehari-hari dan membuat keputusan yang tepat untuk mengatasi masalah tersebut. Keterampilan diagnostik melibatkan analisis data, penilaian situasi, dan pengambilan keputusan berbasis informasi (Griffin, 2020).

2.6 Kaitan antara Tipe, Fungsi dan Keterampilan Manajer

Dalam manajemen, terdapat hubungan yang erat antara tipe manajer, fungsi-fungsi manajer, dan keterampilan yang dibutuhkan untuk menjalankan fungsi tersebut. Memahami kaitan ini penting untuk memastikan bahwa manajer dapat bekerja secara efektif di tingkat organisasi yang berbeda (Stephen P. Robbins & Mary Coulter, 2020).

2.6.1 Kaitan antara Tipe dan Fungsi Manajernen

Manajer pada berbagai tingkatan organisasional memiliki fokus fungsi yang berbeda:

- 1. Manajer Puncak** (*Top Managers*) lebih fokus pada perencanaan strategis dan pengambilan keputusan yang mempengaruhi seluruh organisasi. Mereka bertanggung jawab untuk menetapkan visi, misi, dan tujuan jangka panjang perusahaan. Fungsi utama mereka termasuk perencanaan (*planning*) dan pengorganisasian (*organizing*) pada tingkat strategis (Stephen P. Robbins & Mary Coulter, 2020).

2. **Manajer Tengah** (*Middle Managers*) menghubungkan manajer puncak dengan manajer tingkat bawah. Mereka bertanggung jawab untuk menerjemahkan rencana strategis menjadi rencana operasional dan memastikan implementasi rencana tersebut. Fungsi utama mereka termasuk pengorganisasian (*organizing*) dan pengendalian (*controlling*) (Mintzberg, 1973).
3. **Manajer Tingkat Bawah** (*First-line Managers*) fokus pada pengendalian operasional dan supervisi langsung terhadap pekerjaan sehari-hari karyawan. Mereka bertanggung jawab untuk memastikan bahwa tugas-tugas harian dijalankan dengan baik. Fungsi utama mereka termasuk pengendalian (*controlling*) dan kepemimpinan (*leading*) (Fayol, 1949).

2.6.2 Kaitan antara Tipe dan Keterampilan Manajerial

Manajer pada berbagai tingkatan membutuhkan keterampilan yang berbeda:

1. **Manajer Puncak** membutuhkan keterampilan konseptual (*conceptual skills*) yang kuat untuk menganalisis dan memecahkan masalah kompleks serta merumuskan strategi jangka panjang. Mereka juga memerlukan keterampilan manusia (*human skills*) untuk memimpin dan memotivasi karyawan di seluruh organisasi (Katz, 1974).
2. **Manajer Tengah** membutuhkan kombinasi keterampilan teknis (*technical skills*), keterampilan manusia (*human skills*), dan keterampilan konseptual (*conceptual skills*). Mereka harus mampu memahami detail teknis pekerjaan, bekerja sama dengan orang lain, serta memahami implikasi strategis dari keputusan mereka (Drucker, 2001).
3. **Manajer Tingkat Bawah** lebih membutuhkan keterampilan teknis (*technical skills*) dan keterampilan manusia (*human skills*). Mereka harus memahami proses operasional dan memiliki kemampuan untuk memotivasi dan mengarahkan tim kerja secara langsung (Griffin, 2020).

2.6.3 Kaitan antara Fungsi dan Keterampilan Manajerial

Fungsi-fungsi manajemen memerlukan keterampilan yang berbeda:

1. **Perencanaan (*Planning*)** memerlukan keterampilan konseptual (*conceptual skills*) untuk merumuskan visi dan strategi jangka panjang. Manajer harus mampu menganalisis situasi yang kompleks dan merancang rencana yang efektif (Harold Koontz & Heinz Weihrich, 2010).
2. **Pengorganisasian (*Organizing*)** membutuhkan keterampilan administrasi (*administrative skills*) dan keterampilan manusia (*human skills*) untuk membentuk struktur organisasi dan mengelola hubungan antar karyawan (Stephen P. Robbins & Mary Coulter, 2020).
3. **Pengendalian (*Controlling*)** memerlukan keterampilan diagnostik (*diagnostic skills*) untuk mengidentifikasi masalah dan menentukan tindakan korektif. Keterampilan teknis (*technical skills*) juga penting untuk memahami detail operasional (Mintzberg, 1973).
4. **Pemimpinan (*Leading*)** memerlukan keterampilan manusia (*human skills*) yang kuat untuk memotivasi dan mengarahkan karyawan. Keterampilan ini termasuk kemampuan berkomunikasi, empati, dan kepemimpinan (Katz, 1974).

Dengan memahami hubungan antara tipe, fungsi, dan keterampilan manajerial, manajer dapat lebih efektif dalam menjalankan tugas mereka dan membantu organisasi mencapai tujuannya..

DAFTAR PUSTAKA

- Bateman, T. S. , & Snell, S. A. (2015). *Management: Leading & Collaborating in a Competitive World*. McGraw-Hill.
- Bertalanffy, L. (1968). *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. George Braziller.
- Churchman, C. W., Ackoff, R. L., & Arnoff, E. L. (1957). *Introduction to Operations Research*. Wiley.
- Daft, R. L. (2018). *Management* (13th ed.). Cengage Learning.
- Drucker, P. F. (2001). *The Essential Drucker*. Harper Business.
- Fayol, Hendry. (1949). *General and Industrial Management*. Pitman.
- Griffin, R. W. (2020). *Management* (13th ed.). Cengage Learning.
- Harold Koontz, & Heinz Weihrich. (2010). *Essentials Of Management*. McGraw-Hill.
- Katz, R. L. (1974). *Skills of an Effective Administrator*. Harvard Business Review.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Harvard Business School Press.
- Mahadi Deradajat Sasoko. (2021). *Asas-Asas Manajemen* (1st ed., Vol. 1). UNIVERSITAS JAYABAYA.
<https://repo.jayabaya.ac.id/2198/1/BAHAN%20AJAR%20Asas-Asas%20Manajemen%20genap.pdf>
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Macmillan.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. Harper & Row. .
- Stephen P. Robbins, & Mary Coulter. (2020). *Management* (14th ed.). Pearson.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers.

BAB 3

PENDEKATAN MANAJEMEN

Oleh Ahmad Muktamur

3.1 Pendahuluan

Dalam dunia bisnis dan organisasi, manajemen memainkan peran yang sangat penting dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Setiap organisasi, baik kecil maupun besar, bergantung pada praktik manajemen yang efektif agar dapat beroperasi secara efisien dan menghadapi berbagai tantangan yang muncul. Manajemen bukan hanya tentang mengarahkan orang untuk melakukan tugas-tugas tertentu, tetapi juga bagaimana menciptakan sistem kerja yang produktif, membangun hubungan yang harmonis di antara karyawan, serta mengambil keputusan yang strategis demi kelangsungan dan keberhasilan organisasi.

Sepanjang sejarah, konsep dan praktik manajemen terus berkembang seiring dengan perubahan zaman, teknologi, dan lingkungan bisnis. Hal ini membuat manajemen bukan lagi sebuah disiplin ilmu yang statis, tetapi bidang yang terus berkembang dan kaya dengan berbagai teori, prinsip, dan pendekatan. Masing-masing pendekatan tersebut menawarkan pandangan yang berbeda mengenai cara mengelola orang, proses, dan sumber daya organisasi.

Berbagai pendekatan manajemen yang telah berkembang dari waktu ke waktu memiliki latar belakang historis dan tujuan yang berbeda, serta memberikan cara pandang yang unik terhadap bagaimana manajemen harus dilaksanakan. Tujuannya adalah memberikan pemahaman yang menyeluruh mengenai pendekatan-pendekatan tersebut, sehingga kita bisa melihat bagaimana berbagai sudut pandang ini berkontribusi terhadap praktik manajemen modern.

Pendekatan yang berbeda dalam manajemen membantu manajer dan pemimpin organisasi untuk menentukan cara terbaik dalam menangani situasi yang mereka hadapi. Beberapa

pendekatan menitikberatkan pada efisiensi dan struktur, sementara yang lain lebih fokus pada perilaku manusia, fleksibilitas, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal. Memahami pendekatan-pendekatan ini akan memungkinkan kita untuk melihat manajemen dari sudut pandang yang lebih luas, serta membantu memilih metode yang paling tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Pendekatan-pendekatan ini juga saling melengkapi dan kadang-kadang tumpang tindih dalam praktik manajemen sehari-hari. Tidak ada satu pendekatan yang secara mutlak lebih baik dari yang lain; sebaliknya, keberhasilan manajemen sering kali bergantung pada kemampuan untuk mengombinasikan berbagai pendekatan yang relevan dengan situasi yang dihadapi.

Pendekatan manajemen merujuk pada berbagai cara pandang, metode, atau perspektif yang digunakan untuk memahami dan mempraktikkan manajemen dalam suatu organisasi. Pendekatan ini mencakup bagaimana manajer mengidentifikasi masalah, merencanakan, mengorganisir, mengarahkan, serta mengendalikan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Setiap pendekatan dalam manajemen memberikan kerangka kerja yang berbeda, tergantung pada fokusnya — apakah itu efisiensi, perilaku manusia, pengambilan keputusan berbasis data, atau fleksibilitas terhadap perubahan.

Pada dasarnya, pendekatan manajemen adalah cara-cara yang dipilih oleh manajer untuk mengelola organisasi berdasarkan berbagai kondisi dan konteks. Pendekatan ini terbentuk dari pemikiran para ahli manajemen yang mencoba merumuskan cara terbaik untuk menghadapi masalah organisasi, baik dari aspek teknis, sosial, maupun sistemik. Manajer dapat mengadopsi pendekatan yang dianggap paling efektif sesuai dengan jenis organisasi, budaya perusahaan, maupun tujuan yang ingin dicapai.

Beberapa pendekatan menekankan pentingnya struktur formal dan efisiensi operasional untuk mencapai produktivitas maksimum, seperti yang terlihat dalam pendekatan klasik. Sementara itu, pendekatan lain, seperti pendekatan perilaku, lebih memusatkan perhatian pada manusia sebagai komponen utama organisasi, menekankan aspek motivasi, kepemimpinan, dan

hubungan interpersonal. Pendekatan yang berbeda ini membantu manajer dalam menangani dinamika yang terus berubah di lingkungan kerja.

Dalam perkembangannya, pendekatan manajemen tidak hanya menjadi salah satu alat untuk memecahkan masalah organisasi, tetapi juga menjadi dasar untuk inovasi dan penyesuaian dalam menghadapi tuntutan modern. Pendekatan-pendekatan ini mendorong manajer untuk tidak hanya berpegang pada satu metode, melainkan menggunakan berbagai sudut pandang guna mencapai efektivitas yang lebih besar. Misalnya, dalam kondisi tertentu, pendekatan kuantitatif yang berbasis pada analisis data mungkin lebih sesuai, sementara dalam konteks lain, pendekatan sistem yang menekankan interaksi antara berbagai komponen organisasi dapat memberikan solusi yang lebih baik.

Secara garis besar, pendekatan manajemen adalah sarana bagi para pemimpin untuk memahami berbagai elemen dalam organisasi — termasuk karyawan, teknologi, dan proses kerja — dan bagaimana elemen-elemen tersebut dapat diintegrasikan untuk mencapai hasil yang optimal. Pendekatan-pendekatan ini juga membantu untuk memahami hubungan antara organisasi dengan lingkungannya, baik secara internal maupun eksternal, sehingga mampu menciptakan strategi yang lebih adaptif dan berkelanjutan.

3.2 Pendekatan Klasik

Pendekatan klasik dalam manajemen berkembang pada akhir abad ke-19 hingga awal abad ke-20 dan menjadi dasar bagi perkembangan teori manajemen modern. Pendekatan ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas melalui penerapan prinsip-prinsip ilmiah, struktur yang jelas, serta pengorganisasian yang lebih baik di lingkungan kerja. Pendekatan klasik menekankan pentingnya peran manajer dalam mengelola organisasi secara sistematis, terstruktur, dan teratur (Robbins & Coulter, 2020).

Pendekatan ini dapat dibagi menjadi tiga teori utama: Manajemen Ilmiah, Teori Administratif, dan Teori Birokrasi, yang masing-masing memiliki karakteristik dan prinsip-prinsip tersendiri dalam mengelola organisasi.

3.2.1 Teori Manajemen Ilmiah

Teori Manajemen Ilmiah dipelopori oleh Frederick W. Taylor, yang dikenal sebagai "Bapak Manajemen Ilmiah." Teori ini berfokus pada penerapan metode ilmiah untuk meningkatkan produktivitas kerja melalui efisiensi dan pengoptimalan tenaga kerja. Taylor percaya bahwa produktivitas dapat ditingkatkan melalui pengukuran yang tepat, pembagian kerja yang jelas, dan pelatihan karyawan untuk mencapai standar kerja yang optimal (Daft, 2018).

Beberapa prinsip utama dari Manajemen Ilmiah adalah:

1. Studi Ilmiah tentang Tugas Pekerja: Taylor menganalisis setiap pekerjaan secara ilmiah, memecahnya menjadi bagian-bagian kecil, dan menentukan metode terbaik untuk menyelesaikan tugas tersebut. Pendekatan ini dikenal sebagai time and motion studies (studi waktu dan gerakan) yang bertujuan untuk menghilangkan gerakan-gerakan yang tidak efisien.
2. Seleksi Ilmiah Pekerja: Karyawan harus dipilih berdasarkan kecakapan dan kemampuan yang sesuai dengan tugas yang akan mereka kerjakan. Taylor berpendapat bahwa dengan memilih orang yang tepat untuk pekerjaan yang tepat, efisiensi kerja akan meningkat.
3. Pembagian Tugas antara Manajemen dan Pekerja: Manajemen bertanggung jawab untuk merencanakan dan mengawasi proses kerja, sementara pekerja melaksanakan tugas-tugas yang telah dioptimalkan. Ini membedakan dengan pendekatan tradisional di mana pekerja bertanggung jawab atas seluruh proses kerja.
4. Pemberian Insentif Berdasarkan Produktivitas: Taylor juga memperkenalkan sistem penggajian berdasarkan produktivitas karyawan, di mana pekerja yang mampu menyelesaikan tugas lebih cepat dan lebih efisien mendapatkan upah lebih tinggi.

Teori Manajemen Ilmiah Taylor sangat berpengaruh pada praktik manajemen modern, terutama dalam bidang industri

manufaktur, di mana efisiensi dan standarisasi menjadi kunci keberhasilan.

3.2.2 Teori Administratif

Teori Administratif dikembangkan oleh Henri Fayol, seorang insinyur Prancis yang memperkenalkan konsep-konsep penting tentang fungsi dan peran manajemen dalam organisasi. Berbeda dengan Taylor, yang berfokus pada efisiensi tingkat operasional, Fayol menitikberatkan pada fungsi manajerial di tingkat atas. Teorinya menekankan pentingnya peran manajer dalam merencanakan, mengorganisir, memimpin, dan mengendalikan operasi organisasi secara keseluruhan (Robbins & Coulter, 2020).

Prinsip-Prinsip Manajemen Fayol yang paling terkenal adalah POAC:

1. Perencanaan (*Planning*): Manajer harus membuat rencana yang jelas tentang apa yang akan dicapai oleh organisasi. Perencanaan melibatkan penetapan tujuan, penentuan strategi, dan penyusunan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.
2. Pengorganisasian (*Organizing*): Manajer harus mengatur sumber daya organisasi, termasuk tenaga kerja, untuk melaksanakan rencana yang telah dibuat. Ini melibatkan penetapan struktur organisasi dan penentuan tugas serta tanggung jawab di setiap level.
3. Pengarahan (*Actuating*): Manajer harus memimpin dan memotivasi karyawan untuk melaksanakan tugas mereka dengan baik. Ini mencakup pengambilan keputusan, pemberian arahan, dan komunikasi yang efektif.
4. Pengendalian (*Controlling*): Manajer harus memantau dan mengevaluasi kinerja organisasi untuk memastikan bahwa tujuan-tujuan yang telah ditetapkan tercapai. Jika terdapat penyimpangan dari rencana, manajer harus mengambil tindakan korektif.

3.2.3 Teori Birokrasi

Teori Birokrasi dikemukakan oleh Max Weber, seorang sosiolog Jerman yang melihat birokrasi sebagai bentuk organisasi yang paling rasional dan efisien. Weber berpendapat bahwa

organisasi besar membutuhkan struktur yang jelas dengan aturan yang ketat dan hirarki otoritas yang terdefinisi dengan baik untuk beroperasi secara efisien dan teratur (Weber, 1947).

Weber mengidentifikasi beberapa karakteristik utama birokrasi, antara lain:

1. Pembagian Kerja yang Jelas: Setiap individu dalam organisasi memiliki tugas dan tanggung jawab yang jelas, yang ditetapkan oleh aturan dan prosedur yang formal.
2. Hirarki Otoritas: Organisasi birokrasi memiliki struktur yang hierarkis, di mana setiap level otoritas memiliki kontrol atas level di bawahnya. Semua keputusan dan instruksi mengalir dari atas ke bawah.
3. Aturan dan Prosedur yang Ketat: Weber menekankan pentingnya aturan tertulis yang mengatur perilaku organisasi. Setiap tindakan dan keputusan harus berdasarkan aturan yang sudah ditetapkan, sehingga menciptakan prediktabilitas dan konsistensi.
4. Impersonalitas: Pengambilan keputusan dalam organisasi birokrasi harus berdasarkan aturan dan kebijakan, bukan pada preferensi pribadi atau hubungan antar individu. Hal ini untuk menghindari bias dan nepotisme.
5. Kualifikasi Teknis sebagai Dasar Pengangkatan: Weber menekankan pentingnya kualifikasi teknis sebagai dasar untuk mengangkat individu ke posisi tertentu dalam organisasi. Hal ini memastikan bahwa posisi diisi oleh orang-orang yang kompeten.

Pendekatan birokrasi Weber banyak diterapkan dalam organisasi besar seperti pemerintahan dan perusahaan besar, di mana struktur formal, disiplin, dan pengaturan yang ketat dibutuhkan untuk menjaga stabilitas dan efisiensi.

3.3 Pendekatan Perilaku

Pendekatan perilaku (*behavioral approach*) dalam manajemen berkembang sebagai reaksi terhadap pendekatan klasik, yang dianggap terlalu menekankan pada efisiensi, struktur formal, dan proses kerja mekanistik. Pendekatan perilaku lebih

fokus pada faktor manusia dalam organisasi, dengan menekankan pentingnya perilaku sosial, motivasi, kepemimpinan, komunikasi, serta interaksi antarindividu dan kelompok di lingkungan kerja.

Pendekatan ini memperkenalkan gagasan bahwa karyawan bukan hanya sumber daya mekanis yang dapat diatur melalui aturan dan instruksi, melainkan individu dengan kebutuhan, motivasi, dan hubungan sosial yang kompleks. Oleh karena itu, untuk mencapai efektivitas organisasi, perhatian terhadap faktor manusia menjadi kunci utama.

3.3.1 Kontribusi Elton Mayo dan Penelitian Hawthorne

Salah satu tokoh penting dalam pendekatan perilaku adalah Elton Mayo, yang dikenal dengan penelitian Hawthorne. Penelitian yang dilakukan pada 1920-an hingga 1930-an di pabrik Western Electric di Hawthorne, Illinois, merupakan serangkaian eksperimen yang awalnya bertujuan untuk melihat hubungan antara kondisi fisik kerja (seperti pencahayaan) dengan produktivitas pekerja. Namun, hasil dari penelitian ini justru menunjukkan bahwa faktor sosial dan psikologis memiliki pengaruh yang jauh lebih besar terhadap produktivitas dibandingkan dengan faktor fisik.

Hasil utama dari penelitian Hawthorne:

1. Efek Hawthorne: Produktivitas pekerja meningkat ketika mereka merasa diperhatikan dan dipantau, terlepas dari perubahan kondisi kerja. Pekerja yang merasa mendapat perhatian khusus cenderung bekerja lebih keras.
2. Pentingnya Kelompok Sosial: Pekerja dipengaruhi oleh norma-norma kelompok mereka dan oleh hubungan sosial dengan rekan kerja. Keputusan yang diambil oleh individu sering kali dipengaruhi oleh dinamika kelompok.
3. Kepuasan Kerja: Kepuasan kerja, yang dihasilkan dari interaksi sosial, pengakuan, dan perasaan dihargai, memiliki dampak langsung terhadap produktivitas.

Penelitian Hawthorne menandai perubahan besar dalam pemahaman tentang manajemen dan organisasi. Penelitian ini menekankan pentingnya memperhatikan faktor sosial dan psikologis, serta hubungan interpersonal di tempat kerja, yang pada

akhirnya melahirkan perhatian lebih pada manajemen sumber daya manusia dan pengembangan budaya organisasi yang sehat (Robbins & Judge, 2020).

3.3.2 Teori-Teori Motivasi

Setelah penelitian Hawthorne, banyak teoritikus lain yang mengembangkan teori-teori tentang motivasi manusia di tempat kerja. Beberapa teori motivasi yang terkenal dalam pendekatan perilaku adalah:

1. Teori Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow

Maslow mengemukakan bahwa manusia memiliki lima tingkatan kebutuhan yang mempengaruhi motivasi mereka:

- a. Kebutuhan Fisiologis: Kebutuhan dasar untuk bertahan hidup, seperti makanan, air, dan tempat tinggal.
- b. Kebutuhan Keamanan: Perlindungan dari ancaman fisik dan emosional, seperti keamanan kerja dan lingkungan yang aman.
- c. Kebutuhan Sosial: Kebutuhan akan interaksi sosial, persahabatan, dan rasa memiliki dalam kelompok.
- d. Kebutuhan Penghargaan: Kebutuhan akan pengakuan, rasa dihargai, dan pencapaian prestasi.
- e. Kebutuhan Aktualisasi Diri: Kebutuhan tertinggi, yaitu untuk berkembang, mencapai potensi penuh, dan memenuhi aspirasi pribadi.

Menurut Maslow, karyawan termotivasi untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi ketika kebutuhan dasar mereka telah terpenuhi. Di tempat kerja, manajer dapat memotivasi karyawan dengan memahami di mana mereka berada dalam hierarki kebutuhan dan menyediakan lingkungan kerja yang mendukung pemenuhan kebutuhan tersebut (Daft, 2018).

2. Teori Dua Faktor Frederick Herzberg

Herzberg mengusulkan teori motivasi-higienis, yang membedakan antara dua jenis faktor di tempat kerja:

- a. Faktor Higienis: Faktor yang tidak menambah motivasi tetapi dapat menyebabkan ketidakpuasan jika tidak terpenuhi, seperti gaji, kondisi kerja, kebijakan perusahaan, dan hubungan dengan atasan.

- b. Faktor Motivator: Faktor yang memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, seperti pengakuan, tanggung jawab, pencapaian, dan kesempatan untuk pengembangan karier.

Herzberg menemukan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja berasal dari sumber yang berbeda. Faktor higienis hanya dapat menghilangkan ketidakpuasan, sementara motivatorlah yang benar-benar memotivasi karyawan untuk berkinerja lebih baik (Herzberg, 1966).

3. Teori X dan Teori Y Douglas McGregor

McGregor mengembangkan dua pandangan yang kontras tentang motivasi karyawan:

- a. Teori X: Mengasumsikan bahwa karyawan pada dasarnya malas, tidak suka bekerja, dan hanya akan termotivasi oleh ancaman dan kontrol ketat. Manajer yang memegang pandangan Teori X cenderung menggunakan pendekatan otoriter.
- b. Teori Y: Mengasumsikan bahwa karyawan menikmati pekerjaan, memiliki potensi untuk berprestasi, dan dapat mengatur diri mereka sendiri. Manajer dengan pandangan Teori Y akan cenderung memberikan lebih banyak kebebasan dan tanggung jawab kepada karyawan.

McGregor berpendapat bahwa manajer harus mengadopsi Teori Y untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan memotivasi karyawan untuk berkontribusi secara maksimal (Jones & George, 2022).

Signifikansi Pendekatan Perilaku

Pendekatan perilaku memberikan perhatian lebih pada faktor manusia dalam organisasi. Manajer tidak lagi hanya berfokus pada efisiensi mekanis atau struktur organisasi, tetapi juga memahami bahwa karyawan adalah individu dengan motivasi, emosi, dan hubungan sosial yang mempengaruhi kinerja mereka. Komunikasi yang efektif, dinamika kelompok, dan kepuasan kerja

menjadi elemen kunci yang harus diperhatikan oleh manajer yang ingin menciptakan lingkungan kerja yang produktif.

Signifikansi utama dari pendekatan perilaku adalah:

1. **Penekanan pada Karyawan:** Pendekatan ini memperlakukan karyawan sebagai aset utama yang harus dihargai, dimotivasi, dan dipahami. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya dan memiliki hubungan sosial yang baik di tempat kerja cenderung lebih produktif.
2. **Komunikasi Efektif:** Pendekatan perilaku menekankan pentingnya komunikasi yang baik antara manajer dan karyawan. Komunikasi yang terbuka dan jujur membantu membangun kepercayaan dan meningkatkan efisiensi organisasi.
3. **Dinamika Kelompok:** Dinamika dalam kelompok kerja juga sangat diperhatikan dalam pendekatan ini. Hubungan antarindividu, norma-norma kelompok, dan perilaku sosial memiliki pengaruh besar terhadap hasil kerja dan produktivitas.
4. **Pentingnya Kepemimpinan:** Pendekatan ini juga menekankan bahwa kepemimpinan yang baik memainkan peran penting dalam memotivasi dan memandu karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

Dengan memahami motivasi karyawan dan mengelola hubungan sosial di tempat kerja, pendekatan perilaku memberikan manajer alat untuk menciptakan ****lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan kondusif**** bagi perkembangan individu dan pencapaian tujuan organisasi (Robbins & Judge, 2020).

3.4 Pendekatan Kuantitatif

3.4.1 Manajemen Operasional:

Pendekatan kuantitatif dalam manajemen operasional adalah penggunaan teknik dan model matematis untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses bisnis. Teknik kuantitatif sering digunakan untuk memecahkan masalah yang terkait dengan produksi, distribusi, dan pengambilan keputusan operasional. Contohnya, dalam pengelolaan produksi, pendekatan

ini dapat membantu menentukan jumlah optimal sumber daya yang diperlukan, mengatur aliran produksi, serta mengurangi biaya dengan meminimalkan waktu yang tidak produktif.

Pendekatan kuantitatif juga digunakan dalam distribusi, misalnya untuk mengoptimalkan rute pengiriman agar lebih efisien, atau untuk mengurangi waktu tunggu di rantai pasokan. Dalam konteks pengambilan keputusan bisnis, model kuantitatif memungkinkan manajer untuk mengevaluasi berbagai alternatif secara objektif dengan memanfaatkan data statistik dan probabilitas, sehingga keputusan yang diambil lebih rasional dan berbasis fakta.

3.4.2 Riset Operasi dan Analisis Kuantitatif:

Riset operasi merupakan salah satu aspek penting dalam pendekatan kuantitatif yang bertujuan untuk membantu organisasi membuat keputusan optimal melalui analisis sistematis. Teknik riset operasi mencakup pemodelan matematis, simulasi, dan algoritma optimisasi yang digunakan untuk memecahkan masalah kompleks. Misalnya, pemrograman linear sering digunakan untuk memaksimalkan keuntungan atau meminimalkan biaya di berbagai bidang seperti transportasi, manufaktur, dan manajemen rantai pasokan.

Analisis kuantitatif, di sisi lain, melibatkan penggunaan statistik dan metode numerik untuk menilai data dan menyajikan informasi yang relevan bagi manajer. Penggunaan data dalam skala besar, terutama melalui big data dan machine learning, semakin memperkuat kemampuan manajer untuk membuat keputusan yang lebih cepat dan akurat. Analisis kuantitatif dapat mengungkap tren tersembunyi, pola permintaan, atau variabel-variabel yang berpengaruh terhadap operasional perusahaan.

Signifikansi dan Aplikasi Pendekatan Kuantitatif:

Pendekatan kuantitatif memiliki aplikasi yang luas di berbagai bidang manajemen, terutama dalam pengelolaan persediaan, penjadwalan, dan perencanaan. Dalam pengelolaan persediaan, model seperti *Economic Order Quantity* (EOQ) dan *Just-in-Time* (JIT) membantu organisasi menentukan tingkat persediaan

yang optimal, sehingga mengurangi biaya penyimpanan dan risiko kelebihan stok atau kekurangan barang.

Di bidang penjadwalan, pendekatan kuantitatif membantu memaksimalkan penggunaan sumber daya, baik dalam hal tenaga kerja, mesin, maupun waktu. Teknik seperti programming dinamis atau teori antrian sering digunakan untuk mengelola waktu produksi atau pelayanan secara lebih efisien, terutama dalam perusahaan manufaktur atau layanan publik.

Dalam perencanaan, analisis kuantitatif memfasilitasi proses peramalan permintaan, perencanaan kapasitas, dan analisis biaya. Misalnya, metode forecasting berbasis data historis memungkinkan perusahaan memprediksi kebutuhan produksi di masa mendatang, sehingga perusahaan dapat mempersiapkan strategi yang lebih baik.

3.5 Pendekatan Sistem

3.5.1 Pengertian Sistem dalam Manajemen:

Pendekatan sistem dalam manajemen memahami organisasi sebagai suatu sistem yang terdiri dari berbagai elemen atau komponen yang saling terkait dan berfungsi bersama untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks ini, manajemen dilihat sebagai proses mengelola interaksi antar elemen yang ada di dalam sistem, termasuk sumber daya manusia, teknologi, informasi, dan prosedur operasional. Pendekatan ini menganggap bahwa keberhasilan organisasi bergantung pada bagaimana elemen-elemen tersebut bekerja secara sinergis untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan, daripada berfokus pada masing-masing komponen secara terpisah.

Pendekatan sistem membantu manajer memahami bahwa organisasi adalah bagian dari lingkungan yang lebih luas dan tidak dapat beroperasi secara terisolasi. Manajer harus memperhatikan dinamika internal dan eksternal, mengelola hubungan antar elemen dalam sistem, serta menyesuaikan strategi dan operasional agar tetap relevan dengan perubahan lingkungan.

3.5.2 Komponen-Komponen Sistem:

Setiap sistem dalam manajemen memiliki beberapa komponen utama yang berfungsi sebagai landasan untuk proses operasional organisasi. Komponen-komponen tersebut meliputi:

1. Batasan Sistem: Menunjukkan batas atau lingkup di mana sistem beroperasi dan apa saja yang termasuk ke dalam sistem. Segala hal di luar batas ini dianggap sebagai bagian dari lingkungan eksternal.
2. Lingkungan: Elemen-elemen yang memengaruhi dan dipengaruhi oleh sistem, baik internal maupun eksternal. Lingkungan eksternal termasuk faktor-faktor seperti regulasi pemerintah, pasar, teknologi, dan sosial.
3. Input: Sumber daya yang masuk ke dalam sistem, termasuk bahan baku, tenaga kerja, modal, informasi, dan teknologi. Input ini diolah oleh sistem untuk menghasilkan keluaran yang bernilai bagi organisasi.
4. Proses: Aktivitas yang mengubah input menjadi output yang dapat digunakan atau dijual. Proses ini mencakup operasional organisasi sehari-hari yang mengubah sumber daya menjadi produk atau layanan.
5. Output: Hasil dari proses sistem, yang bisa berupa produk, layanan, informasi, atau keputusan manajemen. Output ini kemudian didistribusikan ke lingkungan eksternal.
6. Umpan Balik (*Feedback*): Informasi yang kembali dari output yang digunakan untuk mengevaluasi dan memperbaiki kinerja sistem. Umpan balik ini sangat penting untuk menyesuaikan strategi dan operasional organisasi dengan kebutuhan dan kondisi yang berkembang.
7. Lingkungan Eksternal: Faktor-faktor di luar batasan sistem yang dapat mempengaruhi operasi organisasi, seperti pelanggan, pesaing, pemasok, regulasi, dan tren pasar. Lingkungan eksternal ini terus berubah dan organisasi harus beradaptasi untuk bertahan dan berkembang.

3.5.3 Manajemen Sebagai Sistem Terbuka:

Organisasi dan manajemen sering dianggap sebagai sistem terbuka, yang berarti mereka berinteraksi secara dinamis dengan

lingkungan eksternal. Sebuah sistem terbuka menerima input dari lingkungan luar, memprosesnya, dan menghasilkan output yang kembali ke lingkungan tersebut. Dalam konteks manajemen, interaksi ini melibatkan pelanggan, pemasok, pemerintah, dan bahkan masyarakat luas.

Sebagai contoh, dalam produksi barang, pemasok menyediakan bahan baku (*input*), yang diproses oleh organisasi menjadi produk jadi (*output*), yang kemudian dijual kepada pelanggan (lingkungan eksternal). Selain itu, umpan balik dari pelanggan, seperti tingkat kepuasan atau keluhan, menjadi bahan penting bagi organisasi untuk memperbaiki produk atau layanannya (*feedback*).

Manajemen sebagai sistem terbuka menekankan pentingnya kemampuan organisasi untuk merespons dan beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi di luar batasan organisasinya. Organisasi yang mampu berinteraksi dengan lingkungan eksternal secara efektif akan lebih fleksibel dalam menghadapi perubahan pasar, regulasi pemerintah, atau tekanan kompetitif.

3.6 Pendekatan Kontingensi

3.6.1 Pengertian Pendekatan Kontingensi:

Pendekatan kontingensi dalam manajemen menyatakan bahwa tidak ada satu cara terbaik untuk mengelola organisasi atau memecahkan masalah manajemen. Pendekatan yang paling efektif bergantung pada situasi atau konteks spesifik yang dihadapi oleh manajer. Teori ini muncul sebagai reaksi terhadap pandangan yang lebih tradisional, seperti pendekatan ilmiah atau birokrasi, yang cenderung menganggap bahwa satu set prinsip manajemen dapat diterapkan di mana saja dan kapan saja. Sebaliknya, pendekatan kontingensi berpendapat bahwa faktor-faktor lingkungan, ukuran organisasi, jenis teknologi, dan aspek lain menentukan bagaimana manajemen harus berfungsi (Robbins & Coulter, 2018). Manajer harus fleksibel dan menyesuaikan gaya manajemen mereka sesuai dengan kebutuhan situasi yang unik.

3.6.2 Variabel-Variabel Kontingensi:

Pendekatan kontingensi menekankan pentingnya memahami variabel-variabel yang mempengaruhi efektivitas keputusan manajerial dalam suatu situasi. Beberapa variabel utama dalam pendekatan kontingensi adalah:

1. Ukuran Organisasi: Organisasi kecil dan besar membutuhkan pendekatan manajemen yang berbeda. Organisasi besar biasanya memiliki struktur yang lebih formal dan birokratis, sementara organisasi kecil cenderung lebih fleksibel dan informal.
2. Teknologi: Teknologi yang digunakan dalam produksi dan operasi mempengaruhi cara kerja organisasi. Misalnya, teknologi yang lebih maju mungkin memerlukan pelatihan yang lebih intensif atau pembagian kerja yang lebih kompleks.
3. Lingkungan: Faktor eksternal seperti perubahan ekonomi, regulasi, kompetisi, dan kondisi pasar memengaruhi strategi manajemen. Organisasi yang beroperasi dalam lingkungan yang dinamis dan berubah cepat memerlukan pendekatan yang lebih adaptif dan fleksibel dibandingkan organisasi yang beroperasi di lingkungan yang lebih stabil.
4. Struktur Organisasi: Struktur organisasi yang berbeda (misalnya, struktur hierarkis vs. struktur matriks) juga menuntut pendekatan manajerial yang berbeda. Struktur yang lebih terdesentralisasi memungkinkan fleksibilitas dan inovasi, sementara struktur sentralisasi memerlukan kontrol yang lebih ketat (Daft, 2021).

3.6.3 Aplikasi Pendekatan Kontingensi dalam Pengambilan Keputusan:

Pendekatan kontingensi sangat penting dalam pengambilan keputusan manajerial. Manajer yang mengadopsi pendekatan ini tidak terikat pada satu gaya kepemimpinan atau metode manajemen, melainkan menyesuaikan pendekatan mereka berdasarkan situasi tertentu. Beberapa aplikasi utama dari pendekatan kontingensi dalam pengambilan keputusan antara lain:

1. **Penyesuaian Gaya Kepemimpinan:** Gaya kepemimpinan yang efektif bervariasi tergantung pada situasi. Teori kontingensi kepemimpinan Fiedler, misalnya, berpendapat bahwa efektivitas pemimpin dipengaruhi oleh seberapa baik gaya kepemimpinan mereka cocok dengan situasi tertentu. Seorang pemimpin mungkin harus lebih otoriter dalam situasi krisis, tetapi lebih partisipatif dalam kondisi normal (Fiedler, 1967).
2. **Penentuan Struktur Organisasi:** Struktur organisasi yang tepat harus disesuaikan dengan variabel kontingensi seperti ukuran organisasi dan kompleksitas lingkungan. Misalnya, dalam lingkungan yang sangat dinamis, organisasi mungkin memerlukan struktur yang lebih fleksibel dan desentralisasi agar lebih responsif terhadap perubahan (Burns & Stalker, 1961).
3. **Pemilihan Strategi:** Dalam menghadapi situasi yang berubah-ubah, manajer menggunakan pendekatan kontingensi untuk memilih strategi yang sesuai. Misalnya, di pasar yang sangat kompetitif, strategi diferensiasi mungkin lebih sesuai, sementara dalam pasar yang lebih stabil, strategi biaya rendah bisa lebih efektif (Porter, 1980).

Pendekatan kontingensi mendorong manajer untuk beradaptasi dan mengambil keputusan berdasarkan konteks dan tantangan spesifik yang dihadapi, sehingga memungkinkan organisasi menjadi lebih efisien dan efektif dalam mencapai tujuannya.

3.7 Pendekatan Modern

3.7.1 Pendekatan Berbasis Teknologi dan Digitalisasi:

Dalam manajemen modern, teknologi informasi dan digitalisasi memainkan peran yang sangat penting. Penggunaan perangkat lunak manajemen, otomatisasi proses bisnis, serta big data telah mengubah cara organisasi beroperasi. Teknologi memungkinkan efisiensi yang lebih tinggi, akses data yang lebih cepat, dan kemampuan untuk membuat keputusan berbasis data yang lebih akurat. Contohnya, perangkat lunak *Enterprise Resource*

Planning (ERP) membantu organisasi mengintegrasikan berbagai fungsi, seperti keuangan, produksi, dan sumber daya manusia, ke dalam satu sistem terpadu, sehingga memudahkan koordinasi dan pengendalian operasional.

Otomatisasi juga semakin mendominasi di berbagai sektor, mengurangi ketergantungan pada pekerjaan manual dan meningkatkan produktivitas. Teknologi robotik dan kecerdasan buatan (AI) memungkinkan proses yang lebih cepat, lebih akurat, dan lebih hemat biaya. Selain itu, penggunaan big data dan analitik data memungkinkan manajer untuk mengidentifikasi pola dan tren dalam jumlah data yang sangat besar, memberikan wawasan yang lebih mendalam untuk mendukung pengambilan keputusan strategis (Brynjolfsson & McAfee, 2014).

3.7.2 Pendekatan Berbasis Nilai (*Value-Based Management*):

Value-Based Management (VBM) adalah pendekatan manajemen yang berfokus pada penciptaan nilai jangka panjang untuk pemangku kepentingan, bukan hanya pemegang saham. Pendekatan ini berakar pada visi, misi, dan nilai-nilai inti organisasi, dengan tujuan untuk menciptakan dampak positif yang berkelanjutan di semua aspek bisnis. Melalui pendekatan ini, manajer memastikan bahwa setiap keputusan yang diambil sejalan dengan nilai-nilai inti perusahaan dan memberikan manfaat kepada pemangku kepentingan, termasuk karyawan, pelanggan, mitra bisnis, dan masyarakat luas.

Pendekatan ini mendorong perusahaan untuk tidak hanya mengejar keuntungan finansial, tetapi juga memperhatikan tanggung jawab sosial dan dampak jangka panjang. Misalnya, perusahaan yang menggunakan pendekatan berbasis nilai akan mempertimbangkan bagaimana keputusan bisnis mereka memengaruhi kualitas hidup karyawan, dampak terhadap lingkungan, serta hubungan dengan komunitas lokal. Dalam hal ini, VBM memastikan bahwa organisasi terus menciptakan nilai yang berkelanjutan dan menjaga reputasi positif di mata pemangku kepentingan (Ittner & Larcker, 2003).

3.7.3 Pendekatan Berkelanjutan dan CSR (*Corporate Social Responsibility*):

Dalam manajemen modern, keberlanjutan dan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) menjadi aspek penting yang tidak dapat diabaikan. Pendekatan manajemen berkelanjutan menekankan pada penggunaan sumber daya secara efisien tanpa mengorbankan kepentingan generasi mendatang. Ini mencakup pengelolaan dampak lingkungan, pengurangan jejak karbon, dan mempromosikan praktek bisnis yang etis. Perusahaan yang menerapkan manajemen berkelanjutan cenderung lebih disukai oleh konsumen, investor, dan komunitas karena komitmennya terhadap praktik bisnis yang ramah lingkungan.

Corporate Social Responsibility (CSR) adalah komitmen perusahaan untuk bertindak secara etis dan bertanggung jawab terhadap masyarakat serta lingkungan. CSR mencakup inisiatif seperti pelestarian lingkungan, peningkatan kesejahteraan masyarakat, serta penerapan praktik kerja yang adil dan inklusif. CSR tidak hanya membantu membangun citra positif bagi perusahaan, tetapi juga mendorong keberlanjutan bisnis jangka panjang dengan menciptakan hubungan yang baik dengan para pemangku kepentingan. Perusahaan yang mengintegrasikan CSR dalam strategi manajemen mereka biasanya lebih tangguh dalam menghadapi tantangan sosial dan ekonomi global (Carroll & Shabana, 2010).

Dengan demikian, pendekatan modern dalam manajemen tidak hanya berfokus pada teknologi dan penciptaan nilai ekonomi, tetapi juga pada tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan, menciptakan keseimbangan antara kepentingan bisnis dan tanggung jawab sosial.

3.8 Penutup

Berbagai pendekatan manajemen telah dibahas, mulai dari pendekatan kuantitatif, sistem, kontingensi, hingga pendekatan modern yang berfokus pada teknologi, nilai, dan keberlanjutan. Penting untuk diingat bahwa tidak ada satu pendekatan yang paling benar atau cocok untuk semua organisasi dan situasi. Setiap pendekatan memiliki keunggulan dan keterbatasannya masing-

masing, dan keberhasilan manajerial seringkali bergantung pada kemampuan untuk menyesuaikan dan menggabungkan berbagai pendekatan sesuai dengan kondisi spesifik organisasi, termasuk ukuran, budaya, teknologi, serta lingkungan eksternal yang dinamis.

Dalam bab ini, telah dibahas berbagai pendekatan manajemen, mulai dari pendekatan kuantitatif, sistem, kontingensi, hingga pendekatan modern yang berfokus pada teknologi, nilai, dan keberlanjutan. Penting untuk diingat bahwa tidak ada satu pendekatan yang paling benar atau cocok untuk semua organisasi dan situasi. Setiap pendekatan memiliki keunggulan dan keterbatasannya masing-masing, dan keberhasilan manajerial seringkali bergantung pada kemampuan untuk menyesuaikan dan menggabungkan berbagai pendekatan sesuai dengan kondisi spesifik organisasi, termasuk ukuran, budaya, teknologi, serta lingkungan eksternal yang dinamis.

Manajemen yang efektif tidak hanya membutuhkan pemahaman tentang berbagai pendekatan, tetapi juga kemampuan untuk menilai kapan dan bagaimana pendekatan-pendekatan tersebut dapat diterapkan. Dalam situasi yang berbeda, pendekatan tertentu mungkin lebih relevan, namun dalam situasi lain, manajer mungkin perlu menggabungkan beberapa pendekatan untuk mencapai hasil yang optimal.

Pentingnya Fleksibilitas dalam Pendekatan Manajemen

Pentingnya fleksibilitas dalam menerapkan pendekatan manajemen tidak dapat diabaikan. Organisasi beroperasi dalam lingkungan yang terus berubah, baik karena perkembangan teknologi, perubahan regulasi, maupun dinamika pasar global. Manajer yang efektif harus mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan ini, mengubah strategi, struktur, atau proses sesuai dengan kebutuhan situasi.

Fleksibilitas juga mencakup kemampuan untuk bereksperimen dengan berbagai pendekatan manajemen dan berinovasi dalam mencari solusi. Misalnya, pada saat teknologi menjadi faktor utama, pendekatan berbasis teknologi dan digitalisasi mungkin paling tepat. Namun, jika tantangan yang dihadapi adalah isu keberlanjutan atau tanggung jawab sosial,

pendekatan berkelanjutan dan CSR bisa menjadi lebih relevan. Dengan kata lain, manajer harus memiliki pendekatan yang adaptif dan tidak kaku dalam menerapkan model atau teori manajemen.

Kemampuan untuk mengombinasikan pendekatan kontingensi yang menyesuaikan dengan situasi khusus, pendekatan sistem yang memperhatikan keseluruhan hubungan antar elemen dalam organisasi, serta pendekatan modern yang memanfaatkan teknologi dan digitalisasi akan memperkuat efektivitas organisasi dalam mencapai tujuannya. Fleksibilitas inilah yang menjadi kunci keberhasilan dalam menghadapi tantangan manajemen di era global yang kompleks dan selalu berubah.

DAFTAR PUSTAKA

- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. Tavistock.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*.
- Daft, R. L. (2018). *The New Era of Management* (12th ed.). Cengage Learning.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. World Publishing Company.
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2003). Coming up Short on Nonfinancial Performance Measurement. *Harvard Business Review*.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2022). *Essentials of Contemporary Management* (9th ed.). McGraw-Hill Education.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2020). *Management* (14th ed.). Pearson.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. Free Press.

BAB 4

LINGKUNGAN MANAJEMEN

Oleh Utin Nina Hermina

4.1 Pendahuluan

Organisasi adalah *open system* dalam suatu manajemen, atau dikatakan sistem terbuka, sehingga di dalam lingkungan organisasi dapat mempengaruhi aktivitas dan strategi dalam manajemen organisasi. Lingkungan manajemen memiliki hubungan dengan organisasi, karena lingkungan berpengaruh dengan aktivitas dari organisasi. Ada dua tipe lingkungan dalam manajemen yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Lingkungan internal menjadi kekuatan atau kelemahan dalam organisasi, sedangkan lingkungan eksternal dapat menjadi peluang atau ancaman bagi organisasi. (Silalahi : 2017; 119).

Lingkungan organisasi atau dikatakan lingkungan manajemen didefinisikan sebagai keseluruhan elemen-elemen baik di dalam maupun diluar batas organisasi baik yang berdampak secara langsung maupun tidak langsung terhadap aktivitas manajerial untuk mencapai tujuan organisasional. (Silalahi, 2017;118).

Berdasarkan definisi diatas, dapat diketahui bahwa berdasarkan elemen lingkungan, ada dua tipe lingkungan organisasi, yaitu lingkungan internal (*internal environtmen*) dan lingkungan eksternal (*external environtment*). Dapat dikatakan bahwa lingkungan internal adalah keseluruhan komponen-komponen yang ada di dalam suatu organisasi yang menentukan kelangsungan aktivitas manajerial. Komponen internal itu merupakan sumber-sumber yang digunakan dalam mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan lingkungan eksternal merupakan keseluruhan elemen-elemen utama dari eksternal organisasi memiliki potensi secara signifikan berpengaruh terhadap aktivitas manajemen dalam menghasilkan produk dan jasa. Lingkungan eksternal terbagi atas lingkungan umum dan lingkungan khusus (tugas-tugas).

Lingkungan eksternal ini menjadi fokus bagi teori sistem dan kontingensi.

Lingkungan memiliki efek atau dampak terhadap manajemen, sehingga perlu dipahami dan dipelajari, yaitu merupakan fungsi dari kerentanannya, ada yang rentan terhadap lingkungan dan ada yang kurang rentan. Lingkungan yang dinamis dan heterogen akan lebih banyak berpengaruh dan sulit diramalkan terhadap manajemen dibandingkan lingkungan yang statis dan homogen. Oleh sebab itu lingkungan yang dinamis dan heterogen akan lebih memiliki ketidak pastian yang tinggi dibandingkan lingkungan yang statis dan homegen.

Akan banyak manfaat bagi seorang pimpinan mengenali lingkungan manajemen, yaitu :

1. Pimpinan menjadi lebih mampu memilih strategi agar lingkungan bukan menjadi kendala namun menjadi peluang bagi peningkatan kinerja manajemen.
2. Pimpinan menjadi lebih mampu mendesain dan menstruktur organisasi yang lebih efektif

Menurut Tom Burn,etc., dalam Silalahi (2017:120), mengatakan bahwa dalam menentukan struktur mana yang tepat, mungkin struktur mekanistik atau organis (tabel 4.1.), tergantung pada sifat lingkungan organisasi. Pada lingkungan stabil, akan berubah secara lamban dengan jumlah komponen-komponen yang relatif sedikit dan menuntut organisasi mekanistik.

Kebalikannya, lingkungan yang labil akan berubah secara cepat dengan jumlah komponen-komponen yang relatif dan cenderung menuntut struktur organisasi organik.

Dapat dikatakan, struktur mekanistik sukses dalam lingkungan stabil, namun struktur organis sukses pada kondisi lingkungan yang dinamis.

Sedangkan pada lingkungan yang labil, akan berubah secara cepat dengan jumlah komponen-komponen yang relatif banyak serta menuntut struktur organisasi organik.

Sehingga dapat diartikan, struktur mekanistik sukses dalam lingkungan stabil, dan struktur organis sukses dalam kondisi lingkungan yang dinamis.

Tabel 4.1. Perbedaan karakteristik struktur mekanistik dan organisistik

KARAKTERISTIK	MEKANISTIS	ORGANISTIS
Definisi Tugas	Kaku	Fleksibel
Arah komunikasi	Vertikal	Lateral
Isi komunikasi	Pengarahan, dan keteraturan	Informasi dan advis
Formalisasi	Tinggi	Rendah
Pola interaksi	Vertikal tinggi	lateral tinggi
Pengaruh	Wewenang	Keahlian
Kontrol kekuasaan	Sentralisasi	Desentralisasi
Loyalitas	Kepatuhan kepada atasan	Komitmen kepada tujuan
Prestise	Mencapai posisi dalam organisasi	Afliasi teknik dan profesional
Rentang kontrol	Narrow	Wide
Spesialisasi	Tinggi	Rendah/tim lintas-fungsional
Departemntalisasi	Kaku	Fleksibel/tim lintas-hierarki

Sumber:Silalahi 2017:120

Bedasarkan tabel 4.1., dapat dinyatakan bahwa struktur organisasi yang paling efektif adalah yang menyesuaikan diri pada kebutuhan lingkungan, yang berarti desain mekanisme efektif digunakan pada lingkungan stabil dan pasti.

4.2 Lingkungan Internal

Lingkungan internal merupakan bagian dari manajemen lingkungan yang terdapat dalam organisasi. Yang berisikan suatu kondisi dimana masalah lingkungan yang disebabkan dari faktor internal organisasi. Menurut silalahi, yang menyebutkan bahwa lingkungan internal adalah faktor-faktor dan kekuatan-kekuatan kunci di dalam organisasi yang mempengaruhi operasi organisasi. Lingkungan internal umumnya digunakan organisasi dalam mencapai tujuan. Bagi suatu organisasi, keunggulan organisasi dan

manajemen sangatlah ditentukan bagaimana cara mereka memajemenkan lingkungan internal, seperti meningkatkan kemampuan dan ketrampilan sumber daya manusia, sumber daya finansial, sumber daya fisik, sumber daya informasi, serta sumber-sumber sistem dan teknologi, dan budaya serta sistem nilai organisasi (Silalahi, 2017:121).

4.2.1 Manusia

Elemen penting pada lingkungan internal salah satunya adalah sumber daya manusia, karena sumber daya manusia adalah asset organisasi yang terpenting di bandingkan asset lainnya. Sumber daya manusia merupakan ujung tombak organisasi yang dapat mempengaruhi suatu organisasi mencapai tujuannya. Sumber daya manusia adalah motor penggerak yang diperlukan dalam melakukan operasional ataupun kegiatan organisasi. Manusia sebagai tenaga kerja diperlukan sebagai penggerak aktivitas manajerial (Silalahi, 2017:121).

4.2.2 Finansial

Bagian lain dari lingkungan internal adalah finansial, yaitu: adanya sumber-sumber penting dalam organisasi yang berupa finansial yang berorientasi pada profit atau laba atau bukan profit.

4.2.3 Fisik

Pada organisasi sumber-sumber fisik merupakan asset bergerak atau tidak bergerak yang dimiliki oleh organisasi. Yang terdiri dari barang-barang fisik; bangunan, fasilitas sarana prasarana, lokasi dan lingkungan (Silalahi, 2017,118).

4.2.3 Budaya dan Sistem Nilai Organisasi

Pada Lingkungan internal, budaya organisasi (*organizational culture*) merupakan nilai-nilai dasar dominan yang didukung dan diterima oleh semua anggota organisasi. Hal ini dapat menjadi acuan untuk mengarahkan dan membentuk perilaku masing-masing anggota untuk menampilkan perilaku yang efektif. Sedangkan sistem nilai manajerial menurut Sillalahi, *managerial values system*, “a basic concept that has considerable importance and

meaning tot he individual and is relatively stable, or unchanging, overtime". Hal ini adalah bagian dari lingkungan internal organisasi yang berpengaruh terhadap operasi organisasi. Sistem nilai, seperti peraturan, yang mempenagruhi perilaku manusia dalam organsasi berdampak pada efektifitas kinerja organisasi. (Silalahi, 2017:122). Budaya dapat berdampak positif atau negatif pada efektivitas organisasional, dikatakan dampak positif ketika budaya mendykung tujuan organisasional karena secara luas telah disebarkan dan secara mendalam telah dimiliki anggota organisasi. Sebaliknya berdampak negatif pada saat budaya secara luas disebarkan dan telah diinternalisasi namun berpengaruh pada perilaku dalam arah yang tidak memajukan tujuan organisasional.

Selain daripada itu, setiap organisasi memiliki pola terhadap kepercayaan, ritual, mitos dan praktek-praktek yang berkembang sejak lama organisasi itu berdiri.

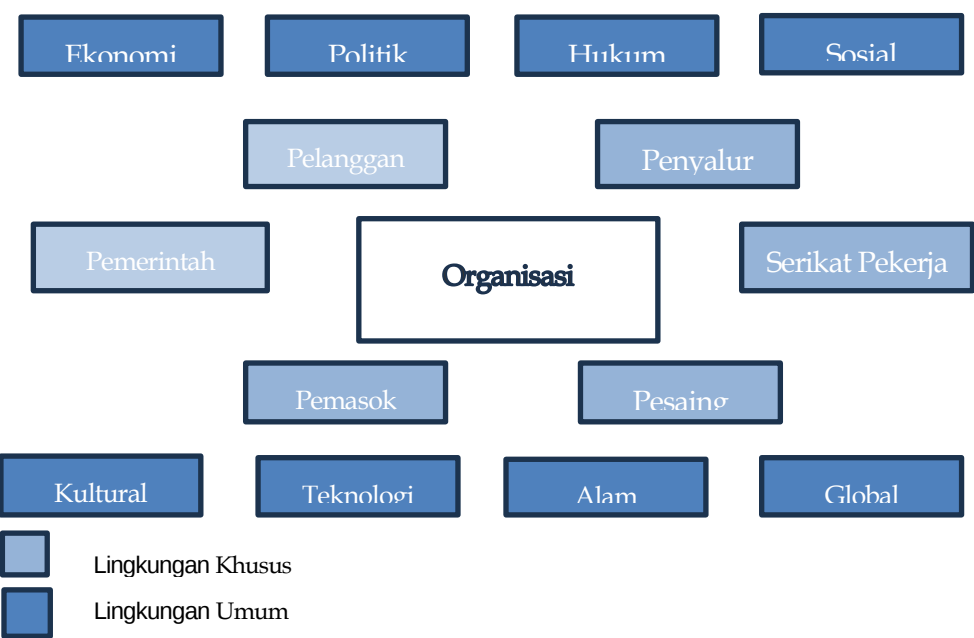
4.3 Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal merupakan lingkungan luar organisasi yang merupakan interaksi organisasi pada bagian luar atau diluar organisasi yang sebagian besar tidak dapat dikendalikan dan berpengaruh terhadap pembuatan keputusan. (Handoko:2016;62) Menurut Robbins, "forces and institutions outside the organization's performance." (2005:64)

Sedangkan menurut Porter, lingkungan eksternal adalah "a set of forces and conditions outside the organization that can influence its performance."(2005).

Dari pengertian di atas dapat dikatakan bahwa lingkungan eksternal adalah kekuatan-kekuatan utama dengan potensial untuk mempengaruhi secara signifikan produk atau layanan secara berhasil. Suatu organisasi tidak dapat berdiri sendiri atau terlepas dari lingkungan dikarenakan sumber daya organisasi yaitu bahan baku, uang, tenaga kerja, dan informasi merupakan input dari lingkungan eksternal. Selanjutnya organisasi merubah input tersebut menjadi produk atau jasa. Hal itu menjadi ouput bagi lingkungan luarnya. Sehingga dapat dikatakan lingkungan eksternal adalah sumber input dan sasaran ouput dari sistem manajemen.

Lingkungan eksternal dapat dibedakan menjadi dua bagian yaitu lingkungan khusus (*special environtmen*) dan lingkungan umum (*general environtmen*).



Gambar 4.1. Bagan Lingkungan khusus dan lingkungan umum
Sumber : Silalahi (2017:126)

4.3.1 Lingkungan Khusus

Lingkungan khusus atau spesifik berpengaruh secara khusus terhadap organisasi, setiap manajer harus memahami hubungan antara organisasi dan lingkungan tugas. Sehingga organisasi harus membangun *interorganizational network* dengan lingkungan tugas. Lingkungan tugas dapat menjadi perhatian manajemen karena merupakan bagian dari konstituensi kritis yang secara positif atau negative mempengaruhi efektivitas organisasi dan efektivitas kegiatan manajerial.

Lingkungan khusus pada organisasi dapat berbeda-beda, bergantung pada jenis kegiatan atau domain yang dipilihnya. Domain menunjuk pada bidang pilihan organisasi bagi dirinya

sendiri berhubungan dengan produk (barang dan jasa). (Silalahi , 2017:124).

Lingkungan langsung akan mempengaruhi nasib suatu organisasi secara langsung, oleh karena itu lingkungan langsung juga dikatakan sebagai *stakeholder* atau pihak yang menentukan nasib organisasi. (Hanafie: 2011:58)

4.3.2 Komponen Lingkungan Khusus

1. Konsumen

Konsumen yaitu individu dan organisasi atau lembaga yang membeli dan memakai produk / jasa yang dihasilkan oleh organisasi. Konsumen adalah pasar, yang diartikan sebagai orang yang memiliki kebutuhan, uang dan kesediaan untuk membelanjakan uangnya. (Hanafie:2011:58)

2. Pemasok

Pemasok adalah pihak-pihak yang menyediakan sumber-sumber yang digunakan untuk memproduksi barang dan jasa. Pemasok ini adalah penyedia barang-barang yang diperlukan oleh organisasi dalam menghasilkan barang tersebut. (Hanafie ;2011; 59)

3. Penyalur

Penyalur merupakan individu atau organisasi yang dibutuhkan oleh organisasi untuk melakukan pendistribusian keluaran atau produk baik berupa barang ataupun jasa kepada masyarakat dan keseluruhan penjuru wilayah. (Sillalahi ;2017;125).

4. Pesaing

Pesaing adalah bagian dari unsur-unsur kekuatan lingkungan eksternal yang mempengaruhi secara langsung aktivitas manajerial. Kondisi pasar dari produk dipengaruhi oleh pesaing dan kemampuan organisasi untuk merebutnya dari pesaing . (Silalahi ;2017;125).

5. Pemerintah

Pemerintah berperan memberikan pelayanan dan monitor melalui regulasi dan hukum pada tingkat lokal dan nasional. Hal ini berpengaruh terhadap kegiatan atau operasional organisasi. Intervensi pemerintah melalui regulasinya diharapkan dapat menjadi suatu kewajiban melindungi masyarakat dan

lingkungan dari pengaruh persaingan bisnis. (Silalahi ;2017;125).).

6. Serikat Kerja

Serikat kerja (*labor union*) merupakan organisasi yang menghimpun tenaga kerja dan setiap organisasi atau perusahaan diperbolehkan untuk mendirikan serikat pekerja. Tugas dan fungsinya antara lain dapat mengawasi dan menekan manajer dalam meningkatkan pembayaran gaji dan upah karyawan. ((Silalahi ;2017;125).

7. Lembaga Keuangan

Lembaga keuangan merupakan mitra dari organisasi, karena diperlukan untuk mendapatkan pinjaman dana dalam membiayai kegiatan yang sedang dilaksanakan atau baru akan dilakukan. Sehingga seringkali organisasi tergantung pada lembaga keuangan (*financial institutions*) seperti Bank Devisa, Bank Komersil, Bank Perkreditan, mau pun usaha jasa lembaga keuangan non bank seperti perusahaan Asuransi ataupun lembaga keuangan lainnya. (Silalahi, 2017:126).

8. Media

Media merupakan organisasi yang diperlukan organisasi dalam hal pemberitaan. Suatu organisasi memerlukan media didalam memberitakan atau menyampaikan informasi yang positif tentang perusahaan. Jika berita yang disampaikan negatif maka akan merugikan perusahaan namun sebaliknya jika berita yang diberitakan hal yang positif maka akan menguntungkan perusahaan. (Silalahi ;2017;125).

4.3.3 Lingkungan Umum

Lingkungan Umum adalah berbagai elemen yang terdapat pada lingkungan eksternal dan berpengaruh secara tidak langsung atau mungkin mempengaruhi manajemen/ organisasi. Lingkungan umum disebut juga "*forces that typically influences the organization's external task* ". (Porter dalam Silalahi : 2017:127). Dikatakan berpengaruh tidak langsung atau mempengaruhi karena pengaruhnya terhadap organisasi muncul melalui elemen lingkungan yang berpengaruh secara langsung. Contoh krisis ekonomi akan mempengaruhi kemampuan beli masyarakat.

Lingkungan umum meliputi kondisi yang berdampak terhadap aktivitas organisasi atau manajemen. Walaupun tidak terlalu berkorelasi secara jelas dibandingkan lingkungan khusus.

Meskipun pengaruhnya tidak secara langsung, namun bagi manajer haruslah memahami potensi lingkungan umum dan mempertimbangkannya dalam setiap menjalankan fungsi-fungsi manajemen agar dapat memanfaatkannya untuk menangkap peluang dan menghindari hambatannya.

Menurut Robbins, *"Changes in any of these areas usually do not have a large an impact as changes in the specific envirointment do, but managers must consider them as they plan, organize, lead, and control". (Robbins :2005:64)*

Elemen-elemen penting dari Lingkungan Umum

Lingkungan umum tidak berpengaruh secara langsung, namun lingkungan umum mempengaruhi organisasi melalui dua cara; (1) mendorong pembentukan stakeholder dan (2) menciptakan lingkungan dimana organisasi harus mengantisipasi perubahan lingkungan. (Hanafie: 2011:64)

1. Kekuatan Ekonomi

Setiap organisasi akan mengubah sumber-sumber mentah (sumber masukan) menjadi produk barang atau jasa. Sumber-sumber mentah ini berasal dari lingkungan ekonomi dan hasil produksi juga ditujukan pada lingkungan ekonomi.

Menurut Hatch: *The economic sector is comprised of labor market, financial markets, and markets for goods and services. The extent to which private versus public ownership is typical, whether or not centralized economic planning is attempted, fiscal policies, consumption patterns, patterns of capital investment, and the banking system all contribute to an analysis of an organization's economic sector.* (Hatch: 1997:65)

2. Kekuatan Politik

Hubungan antara organisasi dan lingkungan politik akan saling berpengaruh. Pihak organisasi akan mencoba mempengaruhi proses dan sistem politik, melalui rule yang dihasilkan oleh lembaga politik untuk kepentingan dan

keuntungan operasi organisasi. Sedangkan lembaga politik melalui lembaga perundang-undangan membuat peraturan yang mengatur aktivitas organisasi seperti perlindungan konsumen, persaingan dan tingkat harga. Beberapa komponen dari lingkungan politik adalah iklim politik umum dari masyarakat, sistem pemerintahan dan sisten partai politik.

3. Kekuatan Hukum

Berbagai peraturan pemerintah akan mempengaruhi kegiatan manajemen dari setiap organisasi. Setiap organisasi di dalam beroperasi harus memiliki dasar hukum dan tidak boleh bertentangan dengan peraturan pemerintah yang berlaku.

Menurut Hatch: *The legal sector is defined by the constitutions and laws of the nations in wihich the organization conduct is business, as well as legal practices in each of these domains. This sector involves such areas of law and legal practices as corporate, antitrust (anti-monopoly), tax foreign investment law.* (Hatch:1997:69).

4. Kekuatan Sosial

Kekuatan sosial terdapat dalam demografi, yaitu karakteristik dari wilayah demografi tertentu, gaya hidup, dan institusi-institusi sosial tradisonal termasuk sistem pendidikan, praktik keagamaan, perdagangan dan profesi. (Silalahi :2017:129)

5. Kekuatan Kultural

Kekuatan kultur atau dimensi kultur mencakup sekitar isu-isu seperti halnya tradisi-tradisi budaya, norma-norma, kepercayaan dan nilai-nilai dari masyarakat dimana organisasi beraktivitas. Dimensi-dimensi kultural tersebut akan mempengaruhi perilaku pegawai dalam bekerja serta perilaku konsumen dalam menilai dan memakai suatu produk yang dihasilkan oleh organisasi.

6. Kekuatan Teknologi

Teknologi adalah semua alat ataupun ide yang digunakan untuk memproduksi barang-barang dan jasa-jasa secara efektif dan efisien untuk mengembangkan organisasi.

Menurut Robert : *"all the tools and ideas available for extending the natural physical and mental reach of humankind"*. (Robert:2007:79)

Perkembangan teknologi dalam manajemen akan mempengaruhi pertumbuhan organisasi. Lingkungan teknologi menunjukkan perkembangan ilmu dan teknologi dalam masyarakat, seperti peralatan dan fasilitas serta dasar dan pengetahuan dan teknologi. Yang berhubungan dengan teknologi yaitu, patent, lembaga riset, inovasi, transfer teknologi dan otomatisasi.

7. Kekuatan Alam

Kondisi lingkungan alam atau fisik, menarik perhatian langsung organisasi melalui elemen sektor alam seperti persediaan minyak dunia, krisis energi, global warming, dan polusi atau pencemaran lingkungan karena merupakan kondisi yang akan berpengaruh dengan aktivitas atau kegiatan perusahaan.

8. Kekuatan Global

Lingkungan global adalah meliputi aspek-aspek lingkungan yang melintasi batas-batas nasional, di organisasi dalam skala global. Manajer harus menyadari bahwa globalisasi memunculkan pesaing dari negara lain. Kekuatan global ini akan banyak membawa perubahan penting bagi lingkungan eksternal organisasi.

4.4 Karakteristik Lingkungan

Karakteristik lingkungan adalah kondisi derajat ketidakpastian lingkungan (*degree of environmental uncertainty*), yaitu derajat kompleksitas dan derajat perubahan di dalam lingkungan suatu organisasi. Setiap organisasi menghadapi tingkat ketidakpastian lingkungan yang berbeda-beda. Jika organisasi tidak dapat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan, maka kelangsungan hidupnya akan terancam dan kecenderungan menjadi tidak efektif. Dampak dari ketidakpastian lingkungan ini akan menjadi ancaman bagi efektivitas organisasi karena menyebabkan tindakan-tindakan yang diambil oleh manajer memiliki resiko kegagalan yang tinggi dan tugas manajemen harus dapat meminimalkannya.

Terdapat dua dimensi dalam menentukan derajat ketidakpastian lingkungan, yaitu :

1. Derajat kompleksitas lingkungan (*degree of environmental complexity*)

Derajat kompleksitas lingkungan menunjukkan pada jumlah faktor-faktor atau komponen-komponen dalam lingkungan suatu organisasi dan sejauhmana pengetahuan yang organisasi memiliki komponen-komponen tersebut. Terdapat dua tipe kompleksitas lingkungan yaitu heterogen dan homogen. Lingkungan kompleksitas heterogen adalah suatu lingkungan dengan banyak faktor-faktor atau komponen-komponen lingkungan. Sedangkan lingkungan kompleksitas homogen adalah suatu lingkungan dengan sedikit faktor-faktor atau komponen-komponen yang mempengaruhi organisasi.

Organisasi yang memiliki elemen lingkungan kompleksitas heterogen berinteraksi dengan sejumlah pelanggan, pemasok dan pesaing-pesaing sehingga derajat kompleksitasnya tinggi.

Sebaliknya, organisasi yang memiliki interaksi dengan lingkungan yang sedikit sehingga derajat kompleksitasnya rendah.

2. Derajat perubahan lingkungan (*degree of change*)

Derajat perubahan merupakan percepatan perubahan yang terjadi pada elemen-elemen lingkungan. Derajat perubahan lingkungan diartikan sebagai percepatan perubahan lingkungan spesifik dan umum yang terjadi dari organisasi.

Terdapat dua tipe perubahan lingkungan, :

a. Lingkungan dinamis

Lingkungan dinamis adalah lingkungan yang kecepatan perubahannya sangat cepat, drastis dan sering tidak diduga sebelumnya.

b. Lingkungan statis/ stabil

Lingkungan statis atau stabil adalah lingkungan yang kecepatan perubahannya lambat. (Silalahi:2017:132)

Setiap organisasi umumnya menghadapi dua tipe perubahan lingkungan, ada yang dinamis dan ada yang statis. Bagi lingkungan statis perusahaan hanya sedikit mengalami perubahan dalam lingkungan khusus mereka. Tidak terdapat pesaing baru, dan tidak ada gebrakan baru dibidang teknologi para pesaing. Sementara bagi organisasi yang mengalami perubahan lingkungan dinamis akan sangat cepat menghadapi perubahan, peraturan pemerintah yang cepat berubah dan mempengaruhi usaha mereka, bermunculan pesaing-pesaing baru.

4.5 Analisis Lingkungan

Analisis lingkungan harus dilakukan oleh pimpinan atau manajer, khususnya manajer puncak atau pimpinan tertinggi, menengah, untuk meramalkan perubahan lingkungan yang mempengaruhi organisasi. Analisis lingkungan dapat dilakukan dengan melalui analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threats*). Analisis SWOT merupakan penjelasan tentang kekuatan dan kelemahan internal organisasi.

Melalui analisis SWOT suatu organisasi dapat melakukan penilaian kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal organisasional. Analisis strength dan weakness ditujukan untuk lingkungan internal organisasi, sedangkan analisis opportunity dan threats ditujukan untuk lingkungan luar organisasi. (Silalahi: 2017:136)

Analisis Lingkungan Internal : Apa Kekuatan dan Kelemahan

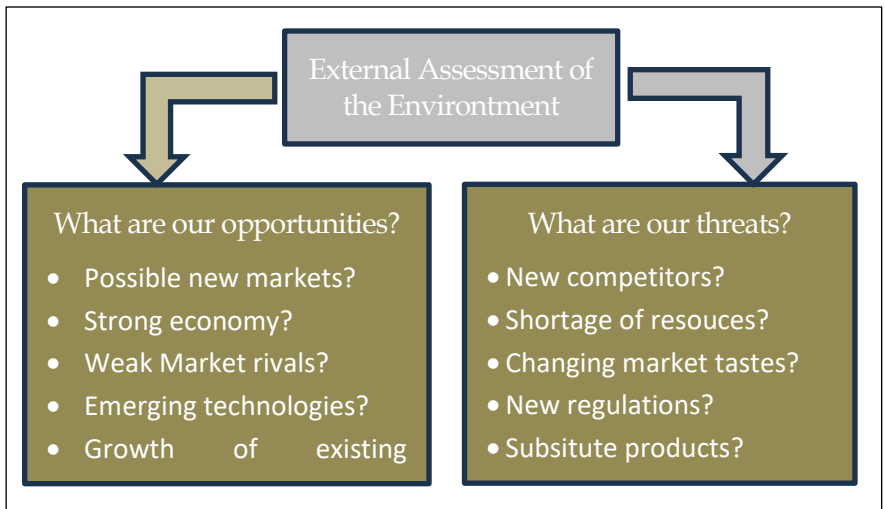
Pada analisis lingkungan internal ini untuk menilai kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) organisasi. Pada analisis S dan W ini dapat ditentukan apa yang dapat dilakukan oleh organisasi, sehingga melalui analisis membantu menetapkan satu dasar realistik untuk formulasi strategi pada semua tingkatan organisasi. Untuk penilaian internal dalam analisis kekuatan dan kelemahan organisasi digambarkan pada bagan dibawah ini.



Gambar 4.2. Bagan Analisis internal S dan W
Sumber : John R. (1996:167)

Analisis Lingkungan Eksternal : Apa Peluang dan Ancaman

Analisis lingkungan eksternal mencakup analisis tentang peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*) lingkungan. Pada analisis O dan T ini, organisasi memiliki pengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi. Bermanfaat untuk menentukan apa yang dapat organisasi lakukan, sebagai peluang bagi organisasi untuk mengembangkan sumber-sumber potensi yang ada dalam organisasi baik itu sumber daya alam maupun manusia. Sedangkan untuk ancaman, organisasi dapat mempersiapkan hal-hal yang menjadi ancaman untuk seperti resesi ekonomi, peraturan pemerintah, norma-norma dan budaya serta sumber finansial untuk menentukan apa yang harus dihadapi oleh organisasi menghadapi kondisi ini. (Silalahi:2017:137).



Gambar 4.3. Bagan Analisis eksternal O dan T
Sumber : John R. (1996:167)

DAFTAR PUSTAKA

- Hanafie, Manajemen, cetakan ketiga, Yogyakarta, STIM YKPN (penerbit dan percetakan:2011).
- John R. Schermerhorn, Jr., Management, Fifth Edition, New York : John Willey & Sons. Inc., 1996.*
- Kreitner, Robert, Management, Tenth Edition, New York: Houghton Mifflin Company, 2007.*
- Mary Jo Hatch, Organization Theory: Modern Symbolic and Postmodern Perspective, New York: Oxford University Press, 1997.*
- Michael Hitt, Steward Black and Lyman W. Porter, Management, Prentice Hall, 2005*
- Stephen P. Robbins and Mary Coulter, Management, Eight Edition, New Jersey: Pearson Practice Hall, 2005.*
- T. Hani Handoko, Manajemen, cetakan kedua puluh delapan, Yogyakarta, BPFE, 2016
- Ulber Silalahi, Asas-asas Manajemen, cetakan ke empat, Bandung, PT Refika Aditama, 2017.

BAB 5

PERENCANAAN

Oleh Dedy Ari Purnomo

5.1 Pendahuluan

Perencanaan menjadi sebuah fungsi yang sangat mendasar dari setiap manajer organisasi, bisnis maupun publik, besar maupun kecil. Organisasi dapat dikatakan efektif jika seorang manajer mengetahui apa yang akan dicapai dan mengetahui bagaimana cara mencapainya. Aktivitas perencanaan merupakan sebuah aktivitas kunci dalam rangka mewujudkan tujuan yang ingin dicapai. Perencanaan menjadi semakin penting karena digunakan sebagai dasar bagi manajer untuk mengorganisasi, menyediakan sumberdaya, mengomunikasikan tugas, memimpin, memotivasi dan mengontrol seluruh kegiatan manajemen.

Dalam hal sebagai seorang individu misalnya, setiap orang pasti memiliki harapan, keinginan, tujuan atau cita-cita yang ingin dicapainya. Untuk mewujudkan hal tersebut dapat dipastikan bahwa seseorang tidak dapat terlepas dari atau dapat dikatakan bahwa seseorang tersebut membutuhkan serangkaian rencana untuk mencapainya. Penentuan sumber daya yang diperlukan, bagaimana menentukan cara-cara terbaik, kegiatan apa saja yang harus ditempuh, hal-hal apa saja yang harus dipersiapkan, berapa lama waktu yang ditargetkan untuk mencapai tujuan tersebut, item-item tersebut yang disebut dengan hasil dari aktivitas perencanaan.

Terdapat 2 alasan yang mendasar mengapa sebuah organisasi maupun perusahaan perlu melakukan perencanaan (Rohman, 2013), yaitu: Alasan pertama bahwa perencanaan akan memberikan perlindungan terhadap organisasi atau perusahaan serta memungkinkan untuk meminimalisir terjadinya kesalahan dalam pembuatan keputusan. Kemudian alasan kedua yang disampaikan adalah dengan adanya perencanaan yang matang maka organisasi akan mendapatkan manfaat berupa peningkatan keberhasilan dalam pencapaian tujuan.

Perencanaan menjadi sangat amat kompleks jika dikaitkan dengan visi, misi dan tujuan yang besar serta dari sebuah organisasi yang besar pula. Perencanaan mutlak harus dilakukan sepanjang terdapat objek yang membutuhkan pengelolaan, maka proses perencanaan ini tidak dapat dipisahkan dari proses manajemen.

5.2 Konsep Dasar Perencanaan

Jika kita membahas perencanaan dalam konteks manajemen, maka perencanaan dapat didefinisikan sebagai proses pengambilan keputusan yang mengacu pada tujuan dari organisasi atau perusahaan didapatkan bagaimana cara untuk mencapai tujuan tersebut. Definisi tersebut diambil dari kesimpulan beberapa pendapat dari para ahli terkait dengan perencanaan sebagai berikut:

1. **Charles Bettleheim** merumuskan bahwa setiap rencana memiliki 2 komponen yaitu tujuan dan alat yang diperlukan untuk mencapai tujuan.
2. **Kontz & O'Donnel** mengartikan perencanaan adalah sebuah fungsi dari seorang manajer yang memiliki hubungan antara pemilihan dari berbagai alternatif dari tujuan, kebijakan, prosedur dan program.
3. **Newman** mengartikan sebuah perencanaan merupakan penentuan terlebih dahulu tentang apa yang akan dikerjakan.

Pengertian perencanaan dalam tinjauan formal merupakan suatu proses yang melibatkan penetapan tujuan atau sasaran organisasi, pengembangan strategi luas untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, dan pengembangan rencana jangka waktu yang luas untuk keterlibatan dan pengorganisasian kegiatan. (Nizamuddin, Kurniawan and SUBhan, 2024).

Sudah seharusnya seorang manajer memikirkan secara matang tentang tujuan dan tindakan yang akan diambil dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Di mana perencanaan yang baik dapat dicapai dengan mempertimbangkan atau memprediksikan perkembangan kondisi pada masa yang akan datang. Agar dapat memprediksikan perkembangan kondisi pada masa yang akan datang, biasanya seorang dalam setiap tindakannya

memiliki dasar sebuah metode, rencana atau logika tertentu. Dan harus digarisbawahi bahwa tindakan seorang manajer tidak dapat didasari dari firasat. Berikut beberapa karakteristik terkait dengan perencanaan, antara lain:

1. Perencanaan harus memiliki tujuan yang jelas dan spesifik, di mana tujuan tersebut harus dapat diukur dan dicapai dalam target waktu tertentu.
2. Perencanaan harus dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan keadaan yang ada, dalam arti lain bahwa sebuah perencanaan harus fleksibel sehingga tetap relevan dan sesuai dengan kondisi aktual.
3. Melibatkan keseluruhan bagian atau departemen dalam suatu organisasi atau perusahaan dengan tujuan untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan secara efektif dan efisien.
4. Mampu menjamin keberlanjutan suatu proyek atau sebuah program dengan cara mempertimbangkan beberapa aspek diantaranya lingkungan, sosial dan ekonomi.
5. Realistis dan dapat dicapai dengan sumber daya yang tersedia dalam organisasi atau perusahaan.
6. Perencanaan harus dapat dievaluasi untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan yang telah dicapai, apakah proses yang sedang berjalan masih sesuai dengan arah yang telah ditetapkan atau justru keluar dari jalur yang telah ditetapkan.
7. Perencanaan harus memiliki sifat kontinuitas atau dilakukan secara terus menerus untuk memastikan keberlanjutan tujuan yang telah ditetapkan.
8. Adanya koordinasi antara berbagai bagian atau departemen dalam sebuah organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

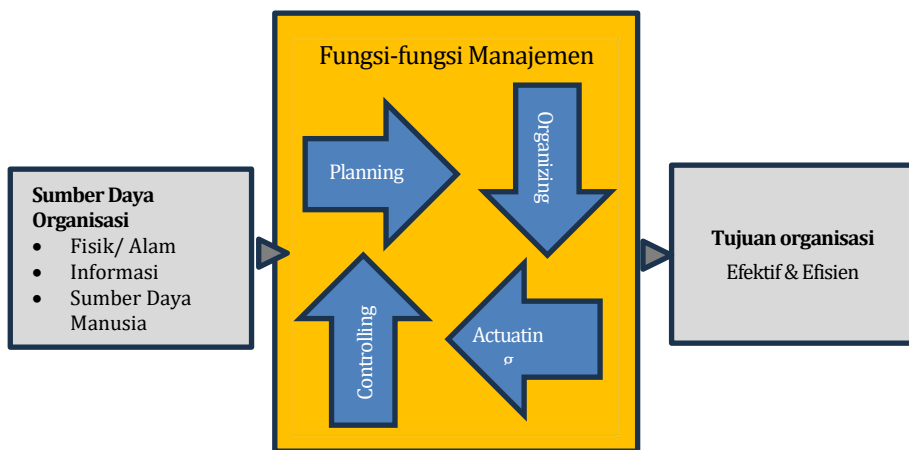
Perencanaan merupakan pertanyaan kunci dalam perencanaan, yaitu: "Apa" (*What*), "Apa" (*Why*), "Dimana" (*Where*), "Kapan" (*When*), "Siapa" (*Who*), "Bagaimana" (*How*), disingkat menjadi 5 W + 1 H. *What* menjelaskan tentang apa tujuan yang hendak dicapai?, *Why* menjelaskan tentang apa alasan untuk

mencapai tujuan tersebut?, *Where* menjelaskan terkait tempat di mana akan mengerjakannya?, *When* menjelaskan terkait kapan akan mengerjakannya?, *Who* menjelaskan terkait siapa yang akan mengerjakan?, *How* menjelaskan tentang bagaimana cara mengerjakannya?.

5.3 Hubungan Perencanaan Dengan Fungsi Manajemen Lainnya

Sebuah konsep dasar dalam manajemen yang dikemukakan oleh George R. Terry, bahwa terdapat 4 fungsi manajemen yang bersifat umum dan merupakan keseluruhan dari proses manajerial. 4 Fungsi manajemen tersebut antara lain: *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Actuating* (Pengarahan) dan *Controlling* (Pengawasan). Konsep dasar George R. Terry tentang 4 fungsi manajemen atau yang lebih dikenal dengan POAC telah diterapkan pada setiap organisasi untuk kelangsungan dan keberlanjutan organisasi (Adenuddin Alwy, 2022).

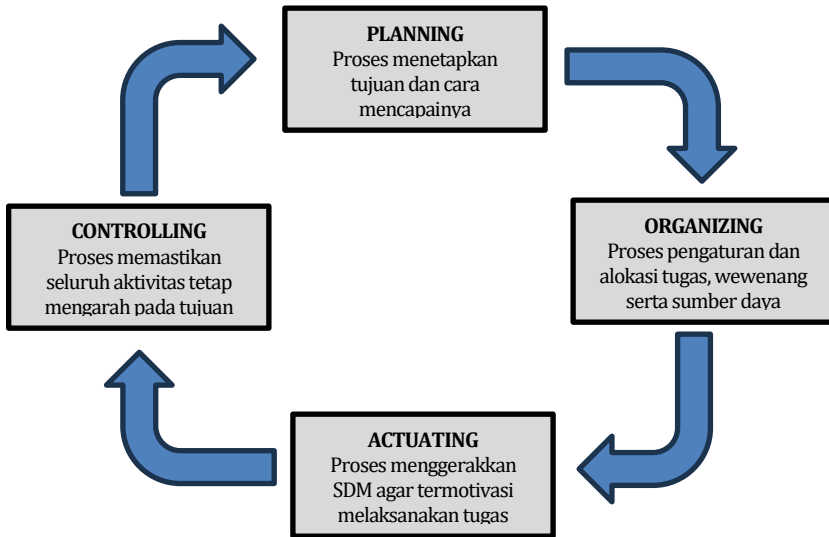
Dua buah kata kunci yang dikenal dalam manajemen, bahkan memiliki nilai dalam penerapan manajemen yaitu Efektif dan Efisien. Efektif dapat diartikan sebagai kemampuan untuk melakukan hal yang benar (*do the right things*), artinya tidak menyimpang dari tujuan yang telah ditetapkan. Kemudian Efisien memiliki arti mengerjakan sesuatu dengan benar (*do the things right*) yang artinya tidak mengerjakan di luar prosedur operasi (Warta, 2019).



Gambar 5.1. Kegiatan Fungsi Manajemen
(Sumber: Bagan Sumber Daya Organisasi, Tujuan Organisasi dan Fungsi-fungsi Manajemen (Sule & Saefullah :2005: 9))

Perlu dijelaskan secara berulang bahwa manajemen adalah suatu proses pengelolaan sumber daya dasar dari seseorang atau organisasi guna menciptakan proses tertentu berdasarkan tujuan dengan cara yang efektif dan efisien. Dalam banyak studi kasus, perencanaan memiliki peranan yang paling besar dari fungsi-fungsi manajemen lainnya. Perencanaan menjadi semakin penting jika dilihat dari hubungan dengan fungsi-fungsi manajemen yang lain, perencanaan merupakan fungsi manajemen yang pertama dan menjadi landasan pelaksanaan dari setiap fungsi manajemen lainnya. Hal tersebut menunjukkan pentingnya serta keutamaan dari sebuah perencanaan.

Perencanaan merupakan upaya untuk menetapkan tujuan yang benar-benar ingin dicapai oleh organisasi atau perusahaan, biasanya untuk mencapai tujuan tersebut dikaitkan dengan adanya target yang harus dicapai dalam kurun waktu tertentu. Sebuah perencanaan dianggap baik ketika dapat direalisasikan serta dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Sebaliknya, perencanaan dianggap buruk jika apa yang telah dirumuskan dan ditetapkan tidak dapat diimplementasikan yang mengakibatkan tujuan organisasi atau perusahaan tidak dapat tercapai.



Gambar 5.2. Proses Manajemen

(Sumber: Kegiatan dalam Fungsi-fungsi Manajemen (Sule & Saefullah :2005: 12))

Perencanaan dilakukan secara terperinci dengan tujuan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan, kemudian pada proses pengambilan tindakan sebuah perencanaan beralih menjadi fungsi manajemen lainnya yaitu fungsi pengendalian. Di mana pengendalian memiliki batasan bahwa setiap pengambilan tindakan harus sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Selain itu, pengendalian juga diperlukan agar pengambilan tindakan untuk mencapai tujuan dapat berjalan secara efektif. Fungsi pengawasan memiliki peran sebagai penentu kriteria penilaian, di mana indikator keberhasilan dapat diambil dari perencanaan, kemudian dalam fungsi pengawas dapat juga dilakukan evaluasi tentang kesesuaian hasil pelaksanaan kerja terhadap perencanaan.

Dalam manajemen, perencanaan memiliki peran yang sangat penting. Perencanaan merupakan fungsi pertama dan utama dan bersifat fundamental dalam hal pencapaian tujuan. Perencanaan juga dapat dikatakan sebagai penentu dalam rangka mewujudkan tujuan yang dikehendaki, maka dari itu konsep perencanaan harus dikuasai dengan baik khususnya bagi seorang manajer.

Berikut beberapa manfaat yang didapatkan oleh seorang manajer ketika melakukan sebuah perencanaan (Mubin, 2020), sebagai berikut:

1. Tersedianya standar pelaksanaan dan pengawasan.
2. Tersedianya beraneka ragam alternatif terbaik.
3. Adanya susunan skala prioritas, baik sasaran maupun kegiatan.
4. Efisiensi dari utilitas sumber daya organisasi.
5. Fleksibilitas dalam menghadapi perubahan lingkungan.
6. Memudahkan dalam proses sinkronisasi dengan bagian terkait.
7. Efektivitas dalam kegiatan organisasi.

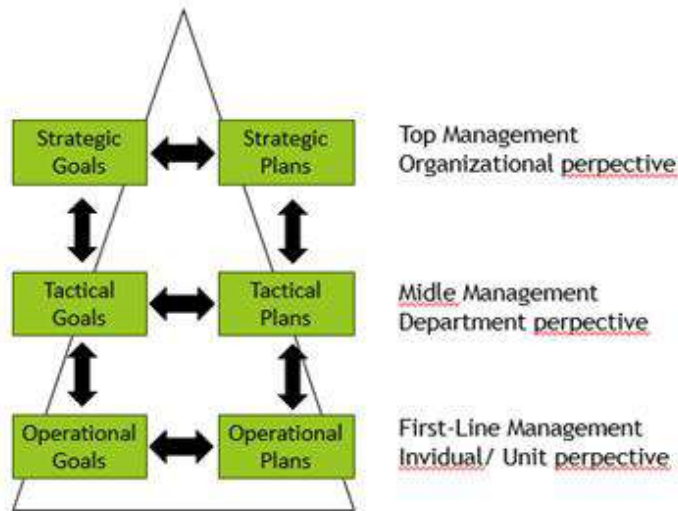
5.4 Tahap Dasar Perencanaan

Telah dijelaskan sebelumnya bahwa perencanaan merupakan fungsi yang fundamental dari fungsi-fungsi manajemen yang ada, hal tersebut berkaitan dengan tercapainya tujuan secara efektif dan efisien. Untuk membuat sebuah perencanaan, suatu organisasi atau perusahaan harus memperhatikan langkah-langkah dasar yang harus diperhatikan dalam perencanaan (Athoillah, 2010), sebagai berikut:

1. Menetapkan sasaran atau perangkat tujuan.
Seorang manajer, sebelum menentukan tujuan harus terlebih dahulu menyusun prioritas utama yang ingin kerjakan. Hal tersebut disesuaikan dengan sumber daya yang tersedia untuk lebih memudahkan dalam pelaksanaan, ketersediaan sumber daya sangat erat kaitannya dengan perencanaan untuk mewujudkan tujuan yang hendak dicapai.
2. Menentukan keadaan, situasi dan kondisi sekarang.
Pertimbangan tentang keadaan, situasi dan kondisi yang terjadi sangat perlu untuk diperhatikan dalam penyusunan rencana, hal tersebut digunakan sebagai alat ukur terhadap kemampuan organisasi atau perusahaan serta seluruh sumber daya yang dimiliki.

3. Mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat.
Selain keadaan, situasi dan kondisi saat ini, hal lain yang penting untuk diidentifikasi adalah adanya faktor-faktor pendukung maupun penghambat terlaksananya rencana yang telah dibuat. Faktor-faktor tersebut harus diidentifikasi untuk mencegah atau meminimalisir adanya gangguan yang muncul secara tidak terduga.
4. Mengembangkan rencana dan menjabarkannya.
Agar tujuan mudah dicapai, maka seluruh bagian maupun departemen yang ada pada organisasi atau perusahaan harus memahami terkait perkembangan rencana serta penjabarannya. Pengembangan rencana yang dimaksud adalah mengembangkan berbagai alternatif solusi atau tindakan terkait permasalahan yang dihadapi.

Perencanaan adalah proses memutuskan apa yang harus dilakukan di masa depan. Namun perlu dipahami bahwa perencanaan berkaitan erat dengan pengambilan keputusan (*decision making*) (Shaifudin, 2021). Keputusan diperlukan pada proses perencanaan, maka dari itu sangat sulit sekali jika ingin dipisahkan antara perencanaan dengan pengambilan keputusan. Rencana tersebut mencakup tujuan yang ingin dicapai dan strategi yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Jika manajer tidak mengetahui dimana tujuannya, maka manajer tidak mengetahui kapan dan bagaimana mencapai tujuan tersebut. Isi tujuan terdapat pada tiap tipe tujuan pada masing-masing tingkatan organisasi, hal tersebut disebut dengan *level of goal* seperti pada gambar berikut:



Gambar 5.3. *Level of Goal*

Setiap tingkatan manajemen pada gambar tersebut diatas memiliki peran dan tanggungjawab masing-masing, berikut penjelasan dari masing-masing peran dan tanggungjawab pada setiap tingkatan:

1. Manajemen Puncak (*Top Management*)

Pada tingkatan ini merupakan tingkatan pertama dan menduduki posisi paling atas yang biasa disebut dengan manajemen puncak. Dalam tingkatan ini, manajemen memiliki peran dan fungsi sebagai pengawas semua manajer yang ada dibawahnya. Manajemen puncak menetapkan perencanaan dan tujuan strategis yang memiliki kaitan erat dengan visi dan misi organisasi atau perusahaan.

2. Manajemen Menengah (*Middle Management*)

Tingkatan kedua atau manajemen menengah, posisi berada satu tingkat dibawah manajemen puncak dan satu tingkat diatas manajemen lini pertama. Pada posisi ini manajemen diberikan wewenang untuk memantau manajemen dibawahnya, manajemen menengah menetapkan perencanaan dan tujuan taktis. Perencanaan taktis merupakan detail dari perencanaan strategis, di mana di

dalam rencana taktis mencakup sasaran bisnis, tindakan spesifik yang harus dilakukan untuk mencapai perencanaan strategis.

3. Manajemen Lini Pertama (*First Line Management*)

Pada tingkatan terakhir yaitu manajemen lini pertama, pada tingkatan ini memiliki wilayah kekuasaan yang paling rendah jika dibandingkan dengan manajemen menengah maupun manajemen puncak. Tugasnya adalah menyusun perencanaan dan tujuan operasional organisasi atau perusahaan.

Manajemen puncak berfokus pada fungsi perencanaan dan koordinasi, di mana fungsi organisasi dan pengarahan dipegang oleh manajemen tingkat menengah. Sedangkan fungsi pengarahan dan pengendalian dilakukan oleh manajemen lini pertama.

5.5 Analisis SWOT Dalam Perencanaan

Analisis SWOT merupakan sebuah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi *Strenght* (kekuatan), *Weakness* kelemahan, *Opportunity* (peluang) dan *Threats* (ancaman) (Sasoko and Mahrudi, 2023). Adapun tujuannya adalah untuk menemukan aspek penting dari kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman di dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Harapannya organisasi atau perusahaan dapat memaksimalkan kekuatan, meminimalisir kelemahan, mengantisipasi adanya ancaman dan memanfaatkan peluang yang ada.

Menurut Sasoko dan mahrudi, terdapat 2 manfaat yang akan diperoleh organisasi atau perusahaan dalam penerapan analisis SWOT untuk perencanaan, antara lain:

1. Pembahasan mengenai kondisi umum organisasi atau perusahaan menjadi lebih tajam dan terarah kepada perihal yang berkaitan langsung dengan proses penyusunan perencanaan. Hal tersebut dipandang sangat penting karena kondisi umum yang saat ini terjadi pada organisasi atau perusahaan dapat dijadikan landasan utama dalam menyusun perencanaan akan datang.

2. Organisasi atau perusahaan akan mendapatkan rumusan strategi pengembangan sesuai dengan kondisi umum yang terjadi. Dengan demikian, diharapkan pada perumusan strategi pengembangan organisasi atau perusahaan menjadi lebih tajam dan terarah sesuai dengan potensi yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan.

Analisis SWOT dapat membantu seorang manajer dalam merencanakan pertumbuhan maupun mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Melakukan analisis pada area utama yang terkait dengan peluang dan ancaman akan memberikan wawasan bagi seorang manajer untuk dapat lebih memotivasi tim dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Penerapan analisis SWOT dapat dilakukan dengan cara menganalisis dan memilah berbagai hal yang mempengaruhi faktor yang ada di dalamnya, seperti yang dikutip dari Wikipedia Indonesia sebagai berikut:

1. Kekuatan (*Streghts*) yang mampu mengambil keuntungan dari adanya peluang (*Opportunities*) yang tersedia.
2. Kelemahan (*Weakness*) yang dapat menjadi penghambat keuntungan dari peluang (*Opportunities*) yang tersedia.
3. Kekuatan (*Streghts*) yang dapat diandalkan untuk menghadapi ancaman (*Threats*) yang muncul.
4. Kelemahan (*Weakness*) yang mampu membuat ancaman (*Threats*) menjadi nyata atau menciptakan sebuah ancaman baru.

Cara yang paling populer dan jamak digunakan dalam membuat analisis SWOT yaitu dengan membuat matriks SWOT, di mana matriks SWOT tersebut digunakan untuk merepresentasikan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman secara visual.



Gambar 5.4. Matriks SWOT
(Sumber: kwikkiangie.ac.id)

Penggunaan analisis SWOT lebih mendorong anggota tim untuk berpikir kreatif dalam proses perencanaan. Selain itu, dapat mendorong munculnya ide-ide baru serta tidak menutup kemungkinan dapat menghasilkan solusi yang lebih unik. Matriks analisis SWOT merupakan salah satu instrumen yang sangat bagus untuk mengumpulkan informasi serta mendokumentasikan pertanyaan sebelum akhirnya diambil sebuah keputusan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adenuddin Alwy, M. (2022) 'Manajemen Sumber Daya Manusia Di Era Digital Melalui Lensa Manajer Sumber Daya Manusia Generasi Berikutnya', *SIBATIK JOURNAL: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, dan Pendidikan*, 1(10), pp. 2265–2276. Available at: <https://doi.org/10.54443/sibatik.v1i10.334>.
- Athoillah, A. (2010) 'Dasar-dasar manajemen', *Bandung: Pustaka Setia* [Preprint].
- Mubin, F. (2020) 'Perencanaan dan Manajemen Pendidikan', *Pendidikan Islam*, 2(4), pp. 1–17.
- Nizamuddin, S., Kurniawan, B. and SUBhan, M. (2024) 'Bambang Kurniawan Universitas Islam Negeri Sultan Thaha Syaifudin Jambi', *Journal of Student Research (JSR)*, 2(1), pp. 106–120.
- Rohman, A. (2013) *Dasar dasar manajemen*. Available at: [https://repository.widyatama.ac.id/xmlui/bitstream/handle/123456789/6350/Bab 2.pdf?sequence=11](https://repository.widyatama.ac.id/xmlui/bitstream/handle/123456789/6350/Bab%202.pdf?sequence=11).
- Sasoko, D.M. and Mahrudi, I. (2023) 'Teknik Analisis SWOT Dalam Sebuah Perencanaan Kegiatan', *Jurnal Perspektif-Jayabaya Journal of Public Administration*, 22(1), pp. 8–19.
- Shaifudin, A. (2021) 'Makna Perencanaan dalam Manajemen Pendidikan Islam', *Moderasi: Journal of Islamic Studies*, 1(1), pp. 28–45. Available at: <https://doi.org/10.54471/moderasi.v1i1.4>.
- Warta, W. (2019) 'Konsep Dasar dan Elemen Perencanaan', *Konsep Dasar dan Elemen Perencanaan*, pp. 1–49.

BAB 6

KONSEP PENGATURAN SUMBER DAYA

Oleh Kurniadi Prastowo

6.1 Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) adalah aset terpenting bagi setiap organisasi. Keberhasilan suatu perusahaan atau lembaga tidak lepas dari peran signifikan para individu yang bekerja di dalamnya. Oleh karena itu, pengaturan sumber daya manusia menjadi krusial dalam mencapai tujuan organisasi, memastikan keberlanjutan, dan meraih keunggulan bersaing.

Pengaturan sumber daya manusia (SDM) atau manajemen sumber daya manusia merupakan aspek kunci dalam keseluruhan strategi dan keberhasilan sebuah organisasi. Pentingnya manajemen sumber daya manusia sebagai factor kunci kesuksesan sangat terlihat dalam kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Tenaga kerja yang terampil dan termotivasi mampu meningkatkan produktivitas, inovasi, dan kualitas layanan. Selain itu, peran MSDM dalam membentuk budaya organisasi yang mendukung kolaborasi, pembelajaran, dan kreativitas sangatlah penting dalam menghadapi perubahan konstan. Dengan memprioritaskan pengelolaan sumber daya manusia yang efisien, organisasi dapat memaksimalkan potensi setiap individu, membentuk tim yang solid, dan mencapai kesuksesan di tengah persaingan global yang semakin intens. Oleh karena itu, pemahaman mendalam tentang konsep dasar manajemen sumber daya manusia menjadi landasan yang esensial bagi kesuksesan organisasi dalam era digital yang terus bergerak maju.¹

¹ Aan Yulianto and Harries Madiistriyatno, 'Hr Management in the Digital Era: Integrating Technology for Organizational Success.', *Journal Return*, 2.11 (2023), 1157–65

Di tengah perubahan ini, peran manajemen sumber daya manusia menjadi sangat penting. MSDM berperan dalam mengatur factor-faktor krisis seperti perekrutan, pengembangan, motivasi, dan retensi tenaga kerja. Di era digital, ketidakpastian dan perubahan yang cepat menekankan perlunya memiliki tenaga kerja yang mampu beradaptasi, belajar secara kontinu, dan menguasai keterampilan digital yang relevan.

Kesuksesan organisasi di era digital tidak hanya ditentukan oleh teknologi, tetapi juga oleh cara organisasi mengelola sumber daya manusia yang dimilikinya. Dalam kata lain, factor kritis yang membedakan organisasi sukses dan berkelanjutan adalah kemampuan mereka untuk mengoptimalkan potensi dan kinerja tenaga kerja. Sejalan dengan perkembangan teknologi, paradigm manajemen sumber daya manusia juga harus berubah.

Manajemen sumber daya manusia berperan dalam perencanaan, pelaksanaan, perekrutan, pelatihan, serta pengembangan karir karyawan, sekaligus menginisiasi langkah-langkah untuk pengembangan organisasi atau perusahaan. Perencanaan terkait kualitas dan kuantitas sumber daya manusia menjadi salah satu tugas utama manajemen SDM, karena dinamika sosial yang sering mempengaruhi lingkungan bisnis yang sangat berubah-ubah. Sehubungan dengan hal ini, perusahaan perlu mampu mengidentifikasi tren perkembangan teknologi, seperti yang dapat mempengaruhi kualitas dan kuantitas sumber daya manusia di masa yang akan datang.²

6.2 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan serangkaian aktivitas suatu organisasi yang bertujuan untuk menarik, mengembangkan, dan menjaga tenaga kerja secara efektif.³

<<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=174835299&site=ehost-live&scope=site&authtype=sso&custid=s3776028>>.

² Adrian Radiansyah, *MSDM PERUSAHAAN PADA ERA REVOLUSI INDUSTRI 4.0 MENUJU ERA SOCIETY 5.0* (Jambi: PT. Sonpedia Publishing Indonesia, 2023).

³ Irham Fahmi, *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA Teori Dan Aplikasi* (Bandung: Alfabeta, CV, 2016).

Manajemen sumber daya manusia mencakup proses dan aktivitas berupa proses perekrutan, pengembangan, evaluasi, serta pengelolaan karyawan guna mencapai tujuan individu maupun organisasi.⁴

Manajemen SDM juga melibatkan penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan pemanfaatan sumber daya manusia untuk mendukung pencapaian sasaran individu-individu serta organisasi.⁵

Berdasarkan definisi-definisi yang telah dibahas, dapat dikatakan bahwa manajemen SDM adalah proses mengenali, menghargai, dan mengoptimalkan kontribusi serta potensi setiap individu atau karyawan dalam mewujudkan visi organisasi.

6.3 Tujuan manajemen sumber daya manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memegang peranan krusial dalam pencapaian kesuksesan organisasi. Dengan pengelolaan karyawan yang efisien, organisasi dapat meningkatkan produktivitas, menurunkan tingkat pergantian karyawan, dan membangun lingkungan kerja yang positif. Beberapa tujuan dari MSDM antara lain⁶:

1. Tujuan organisasional

Tujuan organisasional merupakan tujuan formal yang dirancang untuk menjadi pedoman organisasi dalam proses mencapai target yang telah ditetapkan. Manajemen sumber daya manusia berperan sebagai mitra yang bersifat strategis dalam mewujudkan tujuan organisasi secara menyeluruh. Hal ini juga membantu organisasi memaksimalkan potensi manusia untuk mencapai keberhasilan jangka panjang dan keberlanjutan organisasi. Aspek kunci dalam tujuan organisasi antara lain:

- a. Perekrutan dan penempatan sumber daya manusia yang tepat

⁴ Yulianto and Madiistriyatno.

⁵ Hani T. Handoko, *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: BPFE, 2018).

⁶ Radiansyah.

- b. Pengembangan karyawan
- c. Penilaian kinerja yang objektif
- d. Manajemen kompensasi dan penghargaan
- e. Pengelolaan perubahan dan konflik
- f. Mempertahankan karyawan yang berkualitas

2. Tujuan fungsional

Tujuan fungsional bertujuan untuk memastikan agar kontribusi departemen sumber daya manusia tetap sejalan dengan kebutuhan organisasi. Dengan adanya tujuan ini, manajemen sumber daya manusia berperan sebagai penggerak utama yang menjamin fungsi SDM berjalan secara efisien, sesuai kebutuhan, dan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pencapaian tujuan strategis organisasi secara keseluruhan. Aspek kunci dalam tujuan fungsional antara lain:

- a. Administrasi personalia
- b. Kepatuhan ketentuan hukum
- c. Manajemen kinerja
- d. Pengelolaan konflik
- e. Pengembangan prosedur SDM
- f. Pengelolaan kesejahteraan karyawan

3. Tujuan sosial

Tujuan sosial dimaksudkan untuk memastikan bahwa organisasi atau perusahaan bertindak secara etis dan bertanggung jawab dalam menghadapi tantangan yang ada di masyarakat dengan meminimalkan dampak negatif. Dengan tujuan ini, manajemen sumber daya manusia mendorong organisasi untuk berkontribusi secara positif terhadap pembangunan sosial, ekonomi, dan lingkungan yang berkelanjutan. Upaya ini tidak hanya membawa manfaat bagi individu di dalam organisasi, tetapi juga bagi masyarakat luas. Aspek kunci dalam tujuan sosial antara lain:

- a. Keadilan dan kesetaraan
- b. Pemberdayaan karyawan

- c. Keseimbangan kerja
- d. Tanggung jawab social dan lingkungan

4. Tujuan Personal

Tujuan personal adalah sasaran individu yang ingin dicapai oleh setiap anggota organisasi atau perusahaan melalui aktivitas mereka di dalamnya. Melalui tujuan ini, manajemen sumber daya manusia dapat memperkuat hubungan antara karyawan dan organisasi, meningkatkan keterlibatan serta motivasi karyawan, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan serta kepuasan pribadi mereka. Hal tersebut tidak hanya menguntungkan individu, tetapi juga organisasi secara keseluruhan dengan meningkatkan retensi karyawan dan kinerja keseluruhan. Aspek kunci dalam tujuan personal antara lain:

- a. Pengembangan keterampilan dan kemampuan
- b. Pengembangan karir
- c. Pengakuan dan penghargaan
- d. Pengakuran diri dan kepuasan pribadi

6.4 Fungsi manajemen dan implementasinya

Peran manajemen SDM adalah mengelola karyawan secara efektif untuk menciptakan tim SDM yang memiliki kepuasan dalam bekerja serta kinerja sesuai atau melebihi apa yang diharapkan. Manajemen SDM merupakan bagian dari manajemen secara keseluruhan yang fokus pada pengelolaan aspek sumber daya manusia.

Secara prinsip, fungsi manajemen sumber daya manusia mencakup berbagai aktivitas yang berkaitan dengan seluruh aspek operasional organisasi, seperti perencanaan, rekrutmen, dan pemutusan hubungan kerja; penggajian dan pemberian tunjangan; evaluasi kinerja, penghargaan, dan pengembangan karier; pelatihan

dan pengembangan karyawan; keselamatan dan kesejahteraan kerja; kepemimpinan; serta peningkatan produktivitas.⁷

Umumnya, pengelolaan sumber daya manusia di sebuah Perusahaan atau organisasi terdapat dua fungsi utama, yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional.

1. Fungsi Manajerial

Fungsi Manajerial menurut George R. Terry, yaitu⁸:

a. Perencanaan

Fungsi perencanaan mencakup penyusunan program-program yang berkaitan dengan sumber daya manusia dalam rangka mendukung pencapaian visi atau tujuan perusahaan yang sudah ditentukan.

b. Pengorganisasian

Fungsi pengorganisasian adalah membangun struktur organisasi melalui pengaturan posisi, personel, dan berbagai faktor fisik serta hubungan di antara mereka.

c. Pengarahan

Fungsi pengarahan adalah mengupayakan individu di dalam organisasi bekerja dengan efektif melalui pemberian instruksi, arahan, serta motivasi.

d. Pengendalian

Fungsi pengendalian adalah memantau pelaksanaan, membandingkannya dengan masing-masing rencana kerja, serta melakukan koreksi apabila terjadi penyimpangan atau melakukan penyesuaian kembali program serta perencanaan yang sudah dibuat jika diperlukan.

⁷ Reza Nurul Ichsan, Lukman Nasution, and Sarman Sinaga, *Bahan Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)* (Medan: CV. Sentosa Deli Mandiri, 2021)

<https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=p1MXEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=TUJUAN+MSDM&ots=xfsXHNdiKG&sig=NtyqwlumGnYBGlgOMYbVW7gHjIM&redir_esc=y#v=onepage&q=TUJUAN MSDM&f=false>.

⁸ Ichsan, Nasution, and Sinaga.

2. Fungsi Operasional

Fungsi Operasional yang dikemukakan oleh Flipppo, yaitu⁹:

a. Pengadaan

Fungsi pengadaan mencakup penyusunan rencana kebutuhan tenaga kerja, rekrutmen, seleksi, penempatan, dan orientasi karyawan, serta perencanaan terkait kualitas dan kuantitas tenaga kerja. Sementara itu, rekrutmen, seleksi, dan penempatan berfokus pada proses menarik, memilih, menyusun, dan mengevaluasi lamaran, tes psikologi, serta wawancara calon karyawan.

b. Pengembangan

Fungsi pengembangan ditujukan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap karyawan agar dapat melaksanakan tugas secara lebih efektif. Pentingnya kegiatan ini semakin terlihat seiring dengan meningkatnya kompleksitas dan perkembangan tanggung jawab manajerial.

c. Kompensasi

Fungsi kompensasi berkaitan dengan pemberian imbalan yang layak dan adil kepada karyawan sebagai penghargaan atas kontribusi yang telah mereka berikan. Proses ini merupakan salah satu tugas yang paling kompleks dan menjadi elemen penting bagi kesejahteraan karyawan maupun keberhasilan organisasi.

d. Integrasi

Fungsi pengintegrasian karyawan mencakup upaya untuk menyatukan dan menyinergikan kepentingan individu karyawan dengan tujuan organisasi serta masyarakat. Proses ini menekankan pentingnya memahami sikap dan perasaan karyawan agar dapat dijadikan pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

e. Pemeliharaan

Fungsi pemeliharaan tidak hanya berfokus pada upaya mencegah karyawan keluar, tetapi juga bertujuan untuk

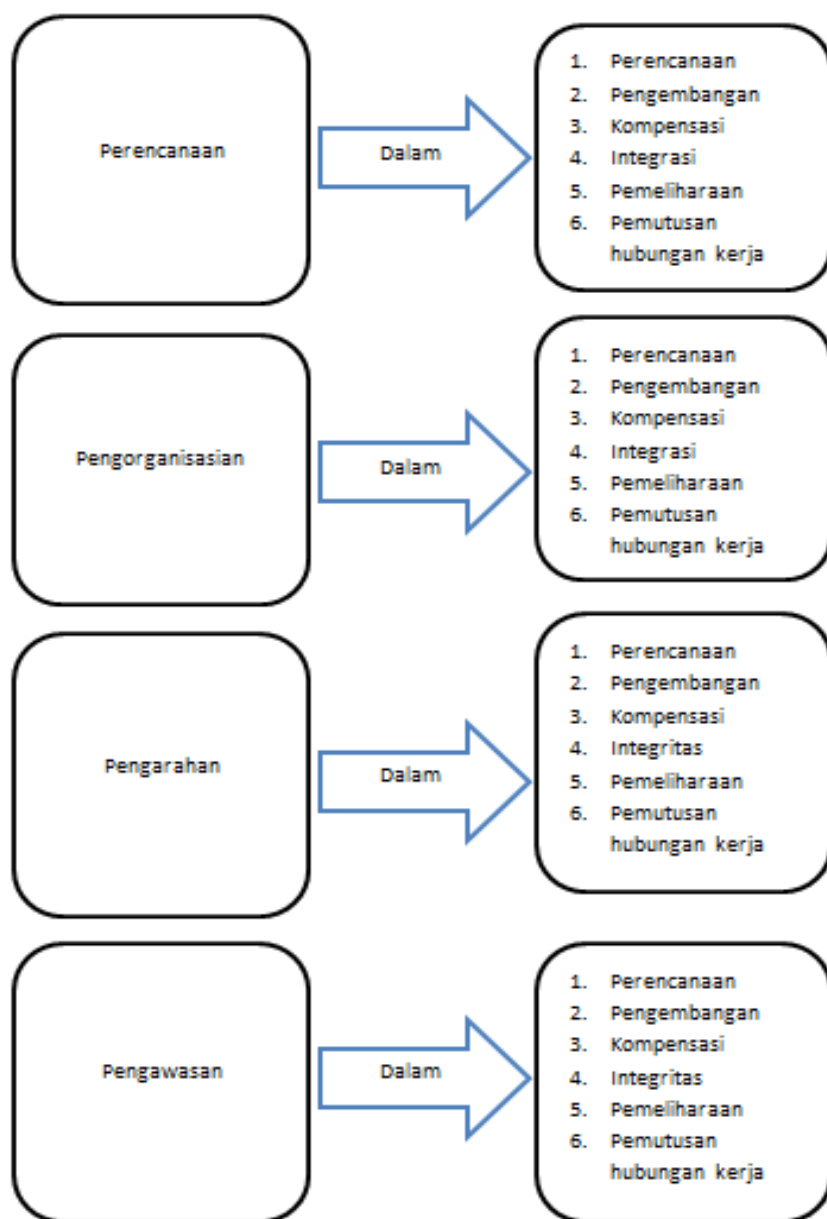
⁹ Ichsan, Nasution, and Sinaga.

mempertahankan semangat kerja sama dan kemampuan kerja mereka.

f. Pemutusan hubungan kerja

Fungsi pemutusan hubungan kerja yang terakhir adalah mengakhiri hubungan kerja dan mengembalikan karyawan ke masyarakat. Proses utama dalam pemutusan hubungan kerja mencakup pensiun, pemberhentian, dan pemecatan.

Dari paparan di atas maka dapat dielaborasi antara fungsi manajerial dengan fungsi operasional dapat dilihat pada ilustrasi konsep untuk implementasi MSDM Gambar 6.1.



Gambar 6.1. Ilustrasi konsep untuk implementasi MSDM

Ilustrasi diatas menunjukkan bahwa antara fungsi manajerial dan operasional saling berinteraksi dan bahkan mengalami integrasi. Dari pemahaman tersebut maka untuk mengimplementasikan konsep dan teori MSDM hendaknya sampai pada suatu realisasi tindakan dan aktivitas seperti:

1. Melakukan perencanaan pengadaan, pengembangan, sistem kompensasi, model atau bentuk integrasi SDM dengan lingkungan kerja, serta melakukan perencanaan pemutusan hubungan kerja (PHK).
2. Melakukan pengorganisasian untuk pengadaan, pengembangan, sistem kompensasi, pengelolaan, pengintegrasian SDM dengan lingkungan kerja, serta pemutusan hubungan kerja.
3. Melakukan pengarahan dalam pelaksanaan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian sumber daya manusia, serta pengarahan dalam pemutusan hubungan kerja.
4. Melakukan pengawasan pada proses pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian SDM dengan lingkungan kerja, serta pengawasan dalam melakukan PHK.

Dengan mencermati ilustrasi tersebut, maka diharapkan praktik MSDM dapat dipahami lebih realistik lagi. Contoh yang disodorkan berikut ini adalah salah satu bentuk pengintegrasian antara fungsi manajerial yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dengan ke dalam salah satu fungsi operasional yaitu fungsi pengadaan, adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan pengadaan adalah kegiatan yang menggabungkan fungsi manajerial dan operasional. Proses ini melibatkan penyusunan rencana pengadaan yang mencakup analisis kebutuhan tenaga kerja, pemenuhan kualifikasi minimum, serta mempertimbangkan jumlah dan kualitas tenaga kerja yang dibutuhkan. Rencana ini juga merumuskan kebutuhan secara rinci, melibatkan analisis pekerjaan, pengumuman lowongan, serta memperhatikan ketersediaan anggaran.

2. Pengorganisasian dalam pengadaan sumber daya manusia merupakan proses pengaturan dan penataan untuk menjalankan rekrutmen dan seleksi secara efektif. Proses ini sebaiknya dimulai dengan penetapan tujuan pengadaan yang jelas, dilanjutkan dengan pembentukan struktur organisasi yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan pengadaan. Setiap kegiatan pengadaan pegawai, jasa, atau barang memerlukan sistem tata kelola yang andal dan bertanggung jawab atas seluruh proses yang terlibat. Dalam konteks pengadaan SDM, pengorganisasian mencakup pembentukan panitia yang dilengkapi dengan tim penguji atau penilai, serta penugasan petugas yang kompeten untuk berperan sebagai organisasi kecil yang menjalankan seluruh proses, mulai dari publikasi atau pengumuman, rekrutmen, seleksi, hingga penempatan. Selain itu, pengorganisasian pengadaan SDM juga dapat diartikan sebagai pengelolaan proses penyusunan, pengumuman, pendaftaran, seleksi administrasi, serta pelaksanaan ujian yang diperlukan untuk menentukan kandidat yang layak diterima dan proses pemanggilan untuk penetapan. Pengorganisasian pengadaan SDM memiliki peran strategis yang sangat penting karena merupakan langkah awal dalam memperoleh pegawai yang sesuai dengan kualifikasi dan jumlah yang dibutuhkan.
3. Pengarahan dalam pengadaan merupakan kegiatan yang bertujuan untuk menentukan arah kerja, baik secara umum maupun teknis. Ini mencakup pemberian saran, masukan, atau nasihat serta pandangan untuk memastikan bahwa persiapan dan pelaksanaan pengadaan sumber daya manusia berlangsung dengan baik. Apabila proses pengadaan menghadapi kendala, maka langkah antisipatif dapat diambil untuk menemukan solusi dengan cepat.
4. Pengawasan dalam pengadaan merupakan aktivitas yang bertujuan untuk mengontrol dan memantau persiapan serta pelaksanaan pengadaan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan. Pengawasan ini memastikan bahwa kebijakan selama pengadaan SDM tetap sejalan dengan rencana, serta

dapat mendeteksi adanya kekurangan, ketidaksesuaian, atau penyimpangan. Tujuannya bukan untuk menjatuhkan, tetapi untuk memastikan bahwa proses pengadaan berlangsung sesuai dengan ketentuan dan melakukan perbaikan jika diperlukan.

Ilustrasi tersebut menunjukkan peta dan ranah jelas hubungan fungsi manajemen antara fungsi manajerial dengan fungsi operasional. Dari contoh yang diberikan ini maka setiap aktivitas MSDM tidak dapat meninggalkan fungsi manajerial, yang terjadi bahkan MSDM menggunakan fungsi-fungsi manajerial sebagai kerangka, sebagai tempat dan berfungsinya fungsi-fungsi operasional. Sebagai tubuh manusia, di dalamnya terdapat kerangka sebagai tempat melekatnya otot-otot. Otot-otot tersebut dapat menjalankan fungsinya jika melekat pada kerangkanya, jika tidak melekat pada kerangka otot-otot ini hanyalah merupakan seonggok daging semata.

Dilihat dari Gambar 6.1. ilustrasi menunjukkan bahwa dalam organisasi public penting meletakkan SDM dalam konsep manajemen. Bahwa pengelolaan pegawai membutuhkan praktik manajemen, yang terintegrasi dengan kebutuhan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja.

6.5 Strategi Pengaturan Sumber Daya

Ada beberapa strategi yang dapat digunakan untuk menjalankan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia dengan efektif:

1. Perencanaan yang Komprehensif: Mulailah dengan perencanaan yang menyeluruh. Identifikasi kebutuhan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi dan buatlah rencana yang jelas untuk alokasi dan penggunaannya.
2. Pemantauan dan Evaluasi Berkelanjutan: Penting untuk terus memantau penggunaan sumber daya dan mengevaluasi efektivitasnya. Dengan pemantauan yang tepat, organisasi dapat mengidentifikasi area di mana

sumber daya mungkin disia-siakan atau perlu dialokasikan ulang.

3. **Fleksibilitas:** Sumber daya tidak selalu dapat diprediksi dengan tepat. Membangun fleksibilitas dalam manajemen sumber daya memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang tidak terduga.
4. **Kolaborasi dan Komunikasi:** Komunikasi yang jelas dan kolaborasi antara departemen atau tim berkontribusi pada manajemen sumber daya yang lebih efisien. Dengan berbagi informasi dan kebutuhan, organisasi dapat menghindari tumpang tindih atau kelebihan dalam penggunaan sumber daya.
5. **Penggunaan Teknologi:** Teknologi dapat menjadi alat yang sangat efektif dalam manajemen sumber daya, dari perangkat lunak manajemen proyek hingga sistem analisis data, teknologi dapat membantu organisasi dalam pemantauan, analisis, dan pengambilan keputusan terkait penggunaan sumber daya.

DAFTAR PUSTAKA

- Handoko, Hani T., *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: BPFE, 2018)
- Ichsan, Reza Nurul, Lukman Nasution, and Sarman Sinaga, *Bahan Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)* (Medan: CV. Sentosa Deli Mandiri, 2021)
<https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=p1MXEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=TUJUAN+MSDM&ots=xfSXHNdiKG&sig=NtyqwlumGnYBGlgOMYbVW7gHjIM&redir_esc=y#v=onepage&q=TUJUAN+MSDM&f=false>
- Irham Fahmi, *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA Teori Dan Aplikasi* (Bandung: Alfabeta, CV, 2016)
- Radiansyah, Adrian, *MSDM PERUSAHAAN PADA ERA REVOLUSI INDUSTRI 4.0 MENUJU ERA SOCIETY 5.0* (Jambi: PT. Sonpedia Publishing Indonesia, 2023)
- Yulianto, Aan, and Harries Madiistriyatno, 'Hr Management in the Digital Era: Integrating Technology for Organizational Success.', *Journal Return*, 2.11 (2023), 1157-65
<<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=174835299&site=ehost-live&scope=site&authtype=sso&custid=s3776028>>

BAB 7

PENGGKOMUNIKASIAN

Oleh I Nyoman Wahyu Widiana

7.1 Konsep Komunikasi

Komunikasi adalah hubungan antara individu dan organisasi, yang memegang peranan penting dalam kegiatan manajemen suatu organisasi. Menurut Katz (1994:4), komunikasi bisnis adalah pertukaran ide, pesan dan konsep yang berkaitan dengan pencapaian serangkaian tujuan bisnis. Komunikasi bisnis diartikan sebagai komunikasi yang terjadi dalam dunia bisnis untuk mencapai tujuan bisnis tersebut. Sendjaja (1994: 136) menyatakan peran atau fungsi komunikasi dalam organisasi adalah: fungsi informasi dimana organisasi dapat dianggap sebagai sistem pemrosesan informasi; Sebagai fungsi manajemen, fungsi dikaitkan dengan peraturan yang ada; Merupakan fungsi persuasif dimana pemimpin lebih memilih untuk membujuk bawahannya dibandingkan memberi perintah; Sebagai suatu fungsi yang terintegrasi, setiap organisasi berupaya menyediakan saluran komunikasi yang memungkinkan pegawai dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Komunikasi memegang peranan penting dalam menjalankan fungsi manajemen, yang mana fungsi manajemen dapat terlaksana dengan baik apabila komunikasi juga dilakukan dengan baik. Winardi (1981: 340), komunikasi membantu melaksanakan perencanaan manajemen secara efektif, melaksanakan organisasi manajemen secara efektif, dan pada saat yang sama kegiatan manajemen dan pengawasan manajemen terlaksana secara efektif.

Konsep komunikasi adalah gagasan dasar yang menjelaskan bagaimana pesan, informasi, atau makna ditransmisikan dari satu pihak ke pihak lain. Komunikasi bisa dilakukan secara verbal maupun non-verbal, dan dapat terjadi antara individu, kelompok, atau bahkan organisasi. Berikut adalah beberapa elemen inti dari konsep komunikasi:

1. Pengirim (*Sender*): Individu atau entitas yang memulai proses komunikasi dengan menyampaikan pesan.
2. Pesan (*Message*): Informasi, gagasan, atau data yang dikomunikasikan oleh pengirim kepada penerima.
3. Saluran (*Channel*): Media atau metode yang digunakan untuk mengirim pesan. Saluran ini bisa berupa lisan, tulisan, media elektronik, atau visual.
4. Penerima (*Receiver*): Individu atau entitas yang menerima dan menafsirkan pesan yang dikirim oleh pengirim.
5. Umpan Balik (*Feedback*): Respons atau reaksi dari penerima setelah menerima pesan, yang kemudian disampaikan kembali kepada pengirim.
6. Gangguan (*Noise*): Faktor eksternal atau internal yang mengganggu kelancaran komunikasi, seperti gangguan fisik (kebisingan), psikologis (prasangka), atau linguistik (perbedaan bahasa).
7. Konteks (*Context*): Situasi atau latar belakang di mana komunikasi terjadi, termasuk aspek budaya, sosial, dan fisik yang mempengaruhi interpretasi pesan.

7.2 Fungsi Komunikasi

Fungsi komunikasi merujuk pada peran penting yang dimainkan komunikasi dalam berbagai aspek kehidupan. Berikut adalah beberapa fungsi utama dari komunikasi:

1. Fungsi Informasi
Komunikasi bertujuan untuk menyampaikan informasi dari satu pihak ke pihak lain. Ini memungkinkan individu atau kelompok memperoleh pengetahuan, fakta, atau data yang diperlukan untuk pengambilan keputusan atau penyelesaian masalah. Contohnya adalah komunikasi dalam berita, pengajaran, atau pemberian laporan kerja.
2. Fungsi Persuasif
Komunikasi digunakan untuk mempengaruhi pandangan, sikap, atau tindakan orang lain. Ini sering terlihat dalam iklan, kampanye politik, atau diskusi penjualan di mana pengirim berusaha membujuk penerima agar mengambil tindakan tertentu atau mengubah pendapat.

3. Fungsi Pengendalian

Komunikasi juga berfungsi untuk mengatur atau mengontrol perilaku seseorang atau kelompok. Misalnya, dalam lingkungan kerja, atasan menggunakan komunikasi untuk memberi instruksi, aturan, atau kebijakan yang harus diikuti oleh karyawan.

4. Fungsi Ekspresi Emosional

Melalui komunikasi, individu dapat mengekspresikan emosi dan perasaan mereka, baik secara verbal maupun non-verbal. Fungsi ini penting dalam interaksi sosial sehari-hari, seperti mengungkapkan kebahagiaan, kesedihan, kemarahan, atau kasih sayang.

5. Fungsi Sosialisasi

Komunikasi membantu dalam proses sosialisasi, yaitu bagaimana individu belajar norma, nilai, dan budaya dari masyarakat sekitarnya. Ini memungkinkan seseorang untuk berintegrasi dan berpartisipasi dalam kehidupan sosial.

6. Fungsi Pendidikan

Dalam proses belajar-mengajar, komunikasi berperan besar dalam penyebaran pengetahuan dan keterampilan. Guru berkomunikasi dengan siswa untuk memberikan pelajaran, menjelaskan konsep, dan memfasilitasi diskusi.

7. Fungsi Hiburan

Komunikasi juga bertujuan memberikan hiburan, seperti dalam bentuk media massa, film, musik, dan acara televisi. Hiburan ini membantu mengurangi stres dan menciptakan pengalaman yang menyenangkan bagi individu atau kelompok.

8. Fungsi Identitas Diri

Komunikasi membantu seseorang untuk memahami dan mengungkapkan siapa dirinya, nilai-nilai yang dipegang, dan bagaimana dia ingin dilihat oleh orang lain. Ini berkaitan dengan penciptaan citra diri dan kepribadian.

Secara keseluruhan, komunikasi memainkan peran penting dalam mendukung interaksi sosial, membangun hubungan, dan mencapai tujuan tertentu, baik secara individu maupun kelompok.

7.3 Manfaat Komunikasi

Komunikasi memiliki banyak manfaat yang signifikan dalam berbagai aspek kehidupan, baik secara personal, profesional, maupun sosial. Berikut adalah beberapa manfaat utama dari komunikasi:

1. Meningkatkan Pemahaman

Komunikasi memungkinkan individu untuk bertukar informasi dan ide, yang pada gilirannya meningkatkan pemahaman satu sama lain. Ini membantu menghindari kesalahpahaman dan memfasilitasi hubungan yang lebih baik antara individu atau kelompok.

2. Membangun dan Memelihara Hubungan

Komunikasi adalah fondasi dari hubungan interpersonal yang sehat. Dengan komunikasi yang efektif, orang dapat membangun, memelihara, dan memperkuat hubungan pribadi, keluarga, dan profesional. Ini juga memungkinkan untuk menyelesaikan konflik dan menjaga keharmonisan dalam hubungan.

3. Membantu Penyelesaian Masalah

Dengan berbagi informasi dan bekerja sama melalui komunikasi, individu atau kelompok dapat lebih mudah menyelesaikan masalah. Diskusi yang terbuka dan transparan dapat mengidentifikasi penyebab masalah dan menemukan solusi yang tepat.

4. Meningkatkan Produktivitas

Dalam konteks organisasi atau pekerjaan, komunikasi yang efektif membantu dalam koordinasi tugas, penentuan prioritas, dan pembagian peran. Hal ini meningkatkan efisiensi dan produktivitas tim atau individu, karena semua pihak memahami tugas dan tanggung jawab mereka.

5. Mendukung Pengambilan Keputusan

Informasi yang disampaikan melalui komunikasi memungkinkan individu atau organisasi untuk membuat keputusan yang lebih baik. Dengan memahami semua fakta dan perspektif yang relevan, keputusan dapat diambil secara lebih rasional dan efektif.

6. Mengurangi Konflik

Banyak konflik timbul karena kesalahpahaman atau komunikasi yang buruk. Dengan komunikasi yang baik, orang dapat lebih memahami satu sama lain dan menghindari perbedaan yang tidak perlu. Ini membantu dalam mediasi dan penyelesaian konflik.

7. Mendorong Kerjasama

Komunikasi mendorong kerjasama di antara individu atau tim dengan menyatukan visi, tujuan, dan tindakan. Ini penting untuk mencapai tujuan bersama, baik dalam konteks pribadi, sosial, maupun profesional.

8. Meningkatkan Kepercayaan Diri

Berkomunikasi secara efektif membantu individu merasa lebih yakin dalam menyampaikan pendapat, ide, atau perasaan mereka. Ini juga memberikan rasa kepuasan ketika pesan diterima dan dipahami oleh orang lain, sehingga meningkatkan kepercayaan diri.

9. Meningkatkan Kepuasan Pelanggan

Dalam konteks bisnis, komunikasi yang baik dengan pelanggan dapat meningkatkan kepuasan mereka. Dengan mendengarkan kebutuhan pelanggan, merespons dengan cepat, dan memberikan informasi yang jelas, perusahaan dapat menciptakan hubungan yang positif dengan pelanggannya.

10. Membangun Reputasi Positif

Komunikasi yang konsisten dan jujur dapat membangun reputasi baik untuk individu, organisasi, atau brand. Ini memainkan peran penting dalam membangun kepercayaan dan loyalitas dari orang lain, baik di lingkungan profesional maupun sosial.

Dengan berbagai manfaat ini, komunikasi menjadi keterampilan yang sangat penting untuk dikuasai dalam berbagai aspek kehidupan, mulai dari hubungan pribadi hingga karier profesional.

7.4 Tipe Komunikasi

Terdapat beberapa tipe komunikasi yang dibedakan berdasarkan cara dan salurannya. Berikut adalah beberapa tipe komunikasi utama:

1. Komunikasi Verbal

Komunikasi Verbal adalah komunikasi yang menggunakan kata-kata, baik secara lisan maupun tulisan. Tipe komunikasi ini adalah yang paling umum dalam kehidupan sehari-hari.

- a. Lisan: Melibatkan percakapan langsung seperti diskusi, rapat, ceramah, wawancara, atau panggilan telepon. Komunikasi lisan efektif karena dapat segera memberikan umpan balik.
- b. Tertulis: Komunikasi yang disampaikan melalui tulisan seperti surat, email, laporan, pesan teks, atau dokumen resmi. Ini penting untuk menyampaikan informasi formal dan mendokumentasikan komunikasi.

2. Komunikasi Non-Verbal

Komunikasi Non-Verbal adalah penyampaian pesan tanpa kata-kata, melainkan melalui gerakan tubuh, ekspresi wajah, kontak mata, bahasa tubuh, dan lain-lain. Komunikasi non-verbal sering kali terjadi bersamaan dengan komunikasi verbal dan bisa memperkuat atau menggantikan pesan lisan.

- a. Ekspresi Wajah: Menunjukkan perasaan atau emosi seperti kebahagiaan, kesedihan, marah, dan kaget.
- b. Bahasa Tubuh: Posisi tubuh, gerakan tangan, atau sikap fisik yang mengekspresikan perasaan atau sikap.
- c. Gestur: Gerakan tangan atau anggota tubuh lainnya untuk memberikan sinyal atau penekanan tertentu.
- d. Proksemik: Penggunaan ruang dan jarak dalam interaksi, yang mempengaruhi cara pesan diterima.
- e. Kontak Mata: Dapat menunjukkan perhatian, ketertarikan, atau kejujuran dalam interaksi.

3. Komunikasi Visual

Komunikasi Visual menggunakan elemen visual untuk menyampaikan pesan. Ini bisa mencakup grafik, diagram, ilustrasi, gambar, video, dan presentasi visual lainnya.

- a. Simbol dan Logo: Menyampaikan identitas atau pesan secara visual yang mudah dikenali.
- b. Infografis: Digunakan untuk menyampaikan data atau informasi secara visual yang mudah dipahami.
- c. Presentasi Visual: Menggunakan slide, grafik, dan video untuk mendukung penjelasan atau pesan lisan.

4. Komunikasi Interpersonal

Komunikasi Interpersonal adalah komunikasi antara dua individu atau lebih yang biasanya terjadi secara langsung dan personal. Ini mencakup percakapan sehari-hari, diskusi, dan negosiasi.

- a. One-on-One: Percakapan antara dua orang, baik formal maupun informal.
- b. Kelompok Kecil: Komunikasi dalam lingkup kelompok kecil seperti tim kerja atau pertemuan keluarga.
- c. Hubungan Pribadi: Mengacu pada komunikasi yang terjadi dalam konteks hubungan dekat seperti dengan teman atau keluarga.

5. Komunikasi Intrapersonal

Komunikasi Intrapersonal adalah komunikasi yang terjadi dalam diri seseorang, seperti berpikir, merenung, atau mengolah emosi. Ini adalah dialog internal yang membantu seseorang memahami diri sendiri, merenungkan keputusan, atau merencanakan tindakan.

6. Komunikasi Kelompok

Komunikasi Kelompok terjadi dalam konteks kelompok yang lebih besar, seperti organisasi, tim, atau komunitas. Ini bisa mencakup pertemuan tim, diskusi kelompok, dan proyek bersama.

- a. Diskusi Kelompok: Anggota kelompok saling bertukar ide atau opini untuk mencapai tujuan bersama.
- b. Presentasi Kelompok: Seseorang atau beberapa orang dalam kelompok menyampaikan ide atau informasi kepada anggota lain.

7. Komunikasi Massa

Komunikasi Massa adalah komunikasi yang ditujukan kepada audiens yang luas, biasanya melalui media massa seperti televisi, radio, surat kabar, majalah, dan internet.

- a. Media Cetak: Komunikasi melalui surat kabar, majalah, dan jurnal.
- b. Media Elektronik: Komunikasi melalui televisi, radio, atau platform video streaming.
- c. Media Digital: Komunikasi melalui internet, media sosial, dan situs web.

8. Komunikasi Organisasi

Komunikasi Organisasi adalah komunikasi yang terjadi di dalam organisasi atau perusahaan. Ini mencakup aliran informasi baik secara vertikal (antara atasan dan bawahan) maupun horizontal (antara rekan kerja atau divisi).

- a. Komunikasi Formal: Komunikasi yang berlangsung dalam struktur formal, seperti memo, laporan, rapat resmi, atau surat keputusan.
- b. Komunikasi Informal: Terjadi di luar struktur formal, seperti percakapan santai antara rekan kerja atau komunikasi melalui jaringan sosial di tempat kerja.

9. Komunikasi Digital

Komunikasi Digital adalah komunikasi yang berlangsung melalui platform digital atau media elektronik. Ini mencakup penggunaan email, media sosial, aplikasi pesan instan, dan teknologi lainnya untuk berinteraksi.

- a. Media Sosial: Komunikasi melalui platform seperti Facebook, Twitter, Instagram, atau LinkedIn.

- b. Aplikasi Pesan Instan: Komunikasi melalui aplikasi seperti WhatsApp, Telegram, atau Signal.
- c. Email dan Surat Elektronik: Mengirim pesan tertulis melalui internet, biasanya untuk tujuan profesional atau formal.

10. Komunikasi Lintas Budaya

Komunikasi Lintas Budaya terjadi antara individu atau kelompok yang berasal dari budaya yang berbeda. Ini melibatkan pemahaman perbedaan dalam bahasa, nilai, norma, dan tradisi dalam rangka mencapai komunikasi yang efektif.

Memahami tipe-tipe komunikasi ini penting agar kita bisa memilih cara yang paling sesuai dalam berbagai situasi dan konteks komunikasi.

7.5 Manajemen Komunikasi

Manajemen komunikasi adalah proses pengelolaan penyampaian informasi secara efektif dan efisien di dalam suatu organisasi atau antara individu dengan tujuan mencapai kesepahaman, memfasilitasi kolaborasi, dan menghindari konflik. Manajemen komunikasi mencakup berbagai teknik dan strategi untuk memastikan bahwa pesan diterima dan dipahami oleh penerima sesuai dengan yang diinginkan oleh pengirim. Berikut beberapa aspek penting dalam manajemen komunikasi:

1. Perencanaan Komunikasi

Sebelum komunikasi dilakukan, penting untuk merencanakan apa yang ingin disampaikan, siapa audiensnya, dan bagaimana metode komunikasi yang akan digunakan. Tahap ini melibatkan:

- a. Identifikasi Tujuan: Apa yang ingin dicapai melalui komunikasi ini?
- b. Menentukan Audiens: Siapa yang akan menerima pesan tersebut?
- c. Pemilihan Saluran: Memilih metode atau media yang paling tepat (misalnya, komunikasi lisan, tulisan, atau digital).

- d. Pesan yang Jelas: Menyusun pesan yang ringkas, jelas, dan relevan untuk penerima.

2. Pelaksanaan Komunikasi

Pelaksanaan komunikasi melibatkan penyampaian pesan sesuai dengan rencana yang telah dibuat. Pada tahap ini, penting untuk memastikan bahwa pesan disampaikan secara efektif dan dalam waktu yang tepat.

- a. Konsistensi: Pastikan pesan yang disampaikan konsisten dengan tujuan dan tidak membingungkan.
- b. Timing: Penyampaian pesan pada waktu yang tepat akan lebih efektif dan relevan bagi penerima.
- c. Penggunaan Bahasa yang Sesuai: Pilih bahasa yang mudah dipahami oleh audiens sesuai dengan konteks.

3. Pemantauan dan Umpan Balik

Setelah komunikasi disampaikan, penting untuk memantau bagaimana pesan diterima dan dipahami. Hal ini dapat dilakukan melalui evaluasi atau mendapatkan umpan balik dari audiens.

- a. Feedback: Meminta dan menerima umpan balik dari penerima untuk mengetahui apakah pesan sudah dipahami dengan baik.
- b. Evaluasi Efektivitas: Mengevaluasi apakah tujuan komunikasi tercapai, dan bila ada gangguan, bagaimana cara memperbaikinya.

4. Pengelolaan Krisis Komunikasi

Dalam situasi krisis, manajemen komunikasi harus dilakukan dengan hati-hati. Informasi harus disampaikan secara cepat, akurat, dan terkoordinasi agar tidak menimbulkan kebingungan atau kerusakan reputasi.

- a. Komunikasi Transparan: Jujur dan terbuka dalam menyampaikan informasi untuk menghindari spekulasi atau kesalahpahaman.

- b. Koordinasi yang Baik: Semua pihak yang terlibat dalam komunikasi harus memiliki informasi yang sama dan saling berkoordinasi.
- 5. Pengelolaan Komunikasi Internal

Komunikasi internal adalah komunikasi yang terjadi di dalam organisasi, antara atasan dan karyawan, atau antar departemen. Manajemen komunikasi internal yang baik dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dan meningkatkan produktivitas.

 - a. Komunikasi Vertikal: Dari manajemen ke karyawan dan sebaliknya, yang memastikan bahwa informasi penting terkait tujuan perusahaan, kebijakan, atau prosedur diterima dengan baik.
 - b. Komunikasi Horizontal: Antar departemen atau tim, yang membantu memfasilitasi kolaborasi dan menyelesaikan masalah lebih cepat.
- 6. Pengelolaan Komunikasi Eksternal

Komunikasi eksternal adalah komunikasi dengan pihak di luar organisasi, seperti pelanggan, investor, media, dan masyarakat umum. Ini termasuk aktivitas pemasaran, hubungan masyarakat (PR), dan komunikasi dengan stakeholder.

 - a. Branding dan Reputasi: Memastikan bahwa pesan yang disampaikan mencerminkan nilai dan citra yang diinginkan oleh organisasi.
 - b. Hubungan dengan Media: Mengelola informasi yang diberikan kepada media untuk menjaga reputasi dan menjamin bahwa berita yang tersebar sesuai dengan pesan yang ingin disampaikan.
 - c. Layanan Pelanggan: Berkomunikasi secara langsung dengan pelanggan untuk memahami kebutuhan mereka, memberikan solusi, dan menjaga hubungan yang positif.
- 7. Penggunaan Teknologi dalam Manajemen Komunikasi

Teknologi modern telah mengubah cara komunikasi dilakukan di organisasi. Dengan platform digital seperti email, media

sosial, dan aplikasi manajemen proyek, komunikasi menjadi lebih cepat dan lebih terstruktur.

- a. Platform Kolaborasi: Menggunakan platform seperti Slack, Microsoft Teams, atau Zoom untuk komunikasi dan kolaborasi tim.
- b. Automasi Komunikasi: Penggunaan teknologi untuk mengotomatisasi komunikasi rutin, seperti email pemberitahuan, update tugas, atau laporan kerja.
- c. Media Sosial: Mengelola citra dan reputasi perusahaan melalui saluran komunikasi digital seperti media sosial.

8. Manajemen Konflik dalam Komunikasi

Konflik sering kali muncul akibat miskomunikasi. Manajemen komunikasi yang baik harus melibatkan kemampuan untuk mengenali dan menangani konflik dengan cara yang konstruktif.

- a. Mendengarkan Aktif: Mendengarkan secara aktif tanpa menyela memungkinkan pihak-pihak yang terlibat untuk merasa didengar dan dipahami.
- b. Mediasi dan Negosiasi: Ketika konflik muncul, manajemen komunikasi harus melibatkan negosiasi untuk mencari solusi bersama.
- c. Penyelesaian Masalah: Fokus pada penyelesaian masalah daripada menyerang individu dapat membantu meredakan konflik dengan lebih cepat.

9. Etika dalam Manajemen Komunikasi

Komunikasi harus selalu dilakukan dengan mengikuti prinsip-prinsip etika, seperti transparansi, kejujuran, dan tanggung jawab sosial. Ini penting untuk membangun kepercayaan dengan audiens internal maupun eksternal.

- a. Keterbukaan dan Transparansi: Komunikasi yang jujur dan terbuka membantu membangun kepercayaan.
- b. Keberlanjutan dan Tanggung Jawab Sosial: Mengelola komunikasi yang mendukung nilai-nilai keberlanjutan dan tanggung jawab terhadap masyarakat.

10. Manajemen Komunikasi Antarbudaya

Dalam organisasi yang global atau multikultural, komunikasi antarbudaya sangat penting. Setiap budaya memiliki cara berkomunikasi yang berbeda, dan manajemen komunikasi harus mempertimbangkan perbedaan tersebut.

- a. Pemahaman Lintas Budaya: Memahami perbedaan budaya dalam komunikasi, seperti dalam hal bahasa, etiket, dan gaya komunikasi.
- b. Penyesuaian Gaya Komunikasi: Menyesuaikan gaya komunikasi untuk memastikan pesan diterima dan dipahami dengan baik oleh audiens yang berbeda budaya.

Secara keseluruhan, manajemen komunikasi yang baik memastikan bahwa informasi disampaikan dengan cara yang efektif, tepat sasaran, dan dapat dipahami oleh semua pihak yang terlibat. Ini penting untuk membangun hubungan yang positif, baik di dalam maupun di luar organisasi, serta untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan.

7.6 Peran Komunikasi Dalam Asas Manajemen

Komunikasi memiliki peran yang sangat penting dalam penerapan asas-asas manajemen, karena tanpa komunikasi yang efektif, proses manajemen tidak akan berjalan dengan baik. Berikut adalah penjelasan mengenai peran komunikasi dalam beberapa asas manajemen:

1. Asas Perencanaan (*Planning*)

Komunikasi berperan dalam menyampaikan visi, misi, dan tujuan organisasi kepada seluruh anggota tim. Dalam proses perencanaan, komunikasi diperlukan untuk mengumpulkan informasi, berkolaborasi, dan memastikan semua orang memiliki pemahaman yang sama tentang apa yang harus dicapai dan bagaimana mencapainya.

2. Asas Pengorganisasian (*Organizing*)

Dalam pengorganisasian, komunikasi membantu mendistribusikan tugas dan tanggung jawab secara jelas. Tanpa

komunikasi yang baik, akan sulit untuk memastikan bahwa setiap anggota tim memahami peran mereka dan bagaimana mereka harus berinteraksi satu sama lain.

3. Asas Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan memerlukan komunikasi dua arah yang efektif antara manajer dan bawahan. Manajer perlu menyampaikan instruksi, pedoman, dan motivasi secara jelas. Di sisi lain, bawahan perlu merasa nyaman untuk memberikan umpan balik dan melaporkan kemajuan atau tantangan.

4. Asas Pengendalian (*Controlling*)

Komunikasi penting dalam proses evaluasi dan pengendalian. Manajer memerlukan laporan dari berbagai departemen untuk memantau kinerja dan memastikan bahwa kegiatan organisasi tetap berada di jalur yang benar. Informasi yang tepat waktu dan akurat memfasilitasi pengambilan keputusan yang efektif.

5. Asas Koordinasi (*Coordination*)

Komunikasi yang efektif adalah kunci untuk menjaga koordinasi antarbagian dalam organisasi. Komunikasi membantu menghindari tumpang tindih tugas, konflik, dan memastikan bahwa setiap divisi bekerja selaras untuk mencapai tujuan organisasi.

6. Asas Kepemimpinan (*Leadership*)

Pemimpin yang baik harus mampu berkomunikasi dengan jelas dan membangun hubungan yang positif dengan tim. Melalui komunikasi, seorang pemimpin dapat memengaruhi, memotivasi, dan mengarahkan tim menuju pencapaian tujuan organisasi.

Secara keseluruhan, komunikasi menjadi tulang punggung dalam setiap fungsi manajemen. Keberhasilan organisasi sangat bergantung pada kemampuan para pemimpinnya untuk berkomunikasi secara efektif dalam semua aspek manajerial.

DAFTAR PUSTAKA

- Katz, Bernard. 1994. Turning Practical Communication into Business Power (Terjemahan). Jakarta: PT. Rosdakarya Jayaputra
- Sendjaja. 1994. Teori-teori Komunikasi. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Winardi. 1981. Asas-Asas Manajemen. Bandung: Penerbit Alumni.

BAB 8

PEMIMPINAN

Oleh Siswanto

8.1 Pendahuluan

Kepemimpinan dan manajemen keduanya bukanlah hal yang sama tetapi harus berjalan beriringan. Keduanya memiliki keterkaitan dan harus saling melengkapi. Jika kedua kata tersebut berupaya untuk dipisahkan cenderung akan menimbulkan lebih banyak permasalahan daripada terdapat solusi. Akan tetapi permasalahan tersebut telah dilakukan untuk menggambarkan perbedaan tersebut.

Dalam judul buku ini adalah asas-asas manajemen yang dimana dari judul buku ini bisa diartikan sebagai prinsip yang paling dasar yang diperlukan dalam mengajarkan praktek tentang manajerial untuk melakukan pengelolaan dari suatu organisasi. Dalam proses menjalankan asas-asas manajemen ini sangat diperlukan seorang pemimpin untuk bisa memastikan bahwa asas-asas manajemen yang telah ada pada Perusahaan atau organisasi bisa dijalankan dengan baik untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Adapun asas-asas yang diperlukan dalam mempelajari manajemen ini diharapkan dapat menjadi suatu dasar dalam melakukan pengambilan Keputusan serta adanya perencanaan strategis dalam melakukan pengorganisasian untuk melakukan pengarahan dan juga pengawasan dalam bidang manajemen.

Pemimpinan pada saat sekarang ini merupakan menjadi topik penting dalam menerapkan asas-asas manajemen. Pada saat ini sosok dari seorang pemimpin sangat berperan penting dalam menentukan arah dari keberhasilan yang menuntun dalam mencapai visi dan misi organisasi tersebut. Dengan adanya pemimpin yang memiliki visi dan misi yang sejalan dengan arah kebijakan organisasi diharapkan bisa menjadikan organisasi yang dipimpin menjadi lebih baik kedepannya.

Berikut ini ada kutipan yang menarik mengenai pemimpin menurut Jago (1982), seorang pemimpin yang baik adalah dengan cara dibentuk, bukan dengan cara dilahirkan. Jadi dalam hal ini bisa diartikan jika kita memiliki keinginan dan tekad yang besar, maka kita bisa menjadi seorang pemimpin yang memiliki visi dalam kehidupannya. Jadi sesuatu yang dibutuhkan untuk menjadi seorang pemimpin yang baik dan bisa berkembang dengan bagus harus melalui proses yakni belajar mandiri, pendidikan, pelatihan, dan pengalaman yang tiada henti. Diharapkan dengan menerapkan Teknik tersebut bisa menjadikan kita seorang pemimpin terbaik. Teori yang dikemukakan tersebut telah didukung dengan berbagai Sejarah yang telah ada pada Kerajaan yang ada pada muka bumi yang dimana kerajaan tersebut banyak yang runtuh karna mempunyai seorang pemimpin karna dilahirkan. Sedangkan untuk negara yang demokrasi banyak menghasilkan pemimpin yang berhasil, dikarenakan pemilihan pemimpin dilakukan langsung oleh Masyarakat. Dimana pemimpin dari negara demokrasi, rata-rata dihasilkan oleh orang yang sudah berhasil memimpin suatu organisasi/Lembaga pemerintahan.

Teori mengenai pemimpin itu adalah dengan cara dibentuk bukan dengan cara dilahirkan, ini bisa kita ambil konteksnya dimana ada seorang anak dilahirkan dari orang tua yang dimana mempunyai pekerjaan sebagai guru elektronika dan guru Bahasa Jepang dan tidak mempunyai bakat seni tetapi anak tersebut mempunyai keinginan yang kuat untuk menjadi seorang pianis, maka hal yang anak tersebut lakukan adalah melakukan Latihan terus menerus dengan piano yang diberikan oleh orang tua. Lama kelamaan maka anak tersebut akan mempunyai keahlian pada piano tersebut.

Pada suatu manajemen dalam organisasi posisi Pemimpin mempunyai andil yang sangat besar dalam mempengaruhi laju pergerakan roda organisasi. Dalam menjalankan tugas kepemimpinan akan terasa lebih etis jika dalam penerapannya melibatkan adanya prinsip moral dan juga penerapan dari nilai etika dalam pengambilan keputusan, sehingga diharapkan bisa memberikan pengaruh terhadap perilaku individu dalam suatu organisasi. Pentingnya dalam memahami bagaimana seorang

pemimpinan yang etis dapat memengaruhi kualitas kerja pada suatu organisasi.

8.2 Pengertian Pemimpin

Sebelum dilanjutkan lebih dalam pembahasan mengenai pemimpin sebaiknya kita bahas terlebih dahulu pengertian dari pemimpin menurut para ahli. Berdasarkan data yang didapat dari beberapa referensi maka pengertian dari kepemimpinan menurut para ahli, bisa mempunyai berbagai pengertian diantaranya adalah mempunyai kemampuan untuk bisa memberikan pengaruh terhadap orang lain agar bisa menjalankan dari tujuan yang telah ditetapkan. Berikut ini merupakan pendapat dari beberapa ahli dalam mendefinisikan kepemimpinan, di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Stephen P. Robbins (2006)
Mengatakan bahwa kepemimpinan bisa diartikan juga bahwa merupakan sebuah kemampuan untuk bisa membuat pengaruh terhadap suatu kelompok agar bisa mencapai tujuan yang dikehendaki oleh pemimpin.
2. Ricard L. Daft (2018)
Menyatakan bahwa kepemimpinan bisa diartikan sebagai kemampuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam memberikan pengaruh terhadap orang lain agar mencapai tujuan yang hendak dicapai.
3. Weschler dan Massarik (1961)
Menyatakan bahwa Kepemimpinan bisa diartikan sebagai sesuatu pengaruh yang terjadi antar pribadi yang terarahkan melalui proses komunikasi agar bisa mencapai tujuan yang hendak dicapai.
4. Hemphill & Coons (1957)
Menyatakan bahwa Kepemimpinan merupakan salah satu perilaku individu ketika dalam proses mengarahkan aktivitas pada kelompok tertentu dalam menuju suatu tujuan yang akan dicapai.
5. Imam Moejiono (2002)
Menyatakan bahwa Kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki pada proses pemberian arahan.

6. Zeitchik (2012)
Kepemimpinan merupakan sesuatu yang dapat memberikan inspirasi terhadap orang lain sehingga mereka bisa mengejar visi kita yang dimana parameter-nya telah ditetapkan, dimana pada sampai titik ini disebut sebagai usaha bersama, dimana bisa dikatakan adalah merupakan suatu visi bersama, dan juga merupakan sebuah kesuksesan Bersama.
7. Kouzes dan Posner (2004)
Mengatakan bahwa pemimpin merupakan sebagai agen perubahan yang memiliki lima kualitas kepemimpinan teladan, yaitu: Menjadi teladan, merupakan inspirasi visi bersama, Menantang proses yang sedang berjalan, Memungkinkan orang lain untuk bertindak dan juga sebagai penyemangat.
8. Boone dan Kurtz (1984)
Mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan sebuah tindakan yang dapat membuat orang termotivasi sehingga orang tersebut bisa melakukan pekerjaan dengan tujuan tertentu.
9. Wahjosumidjo (1987)
Kepemimpinan merupakan sesuatu yang melekat pada pemimpin dan pemimpin tersebut memiliki sifat seperti memiliki kepribadian yang baik serta memiliki kemampuan yang mumpuni dan juga sanggup dalam memimpin.
10. Moejiono (2002)
Mengatakan bahwa kepemimpinan adalah pengaruh dari satu arah. Pemimpin dapat saja mempunyai berbagai kualitas-kualitas tertentu yang dimana dapat membedakan seorang pemimpin dengan anggotanya. Sedangkan menurut ahli teori sukarela (*compliance induction theorist*) mempunyai pandangan bahwa kepemimpinan bisa diartikan sebagai suatu paksaan atau juga merupakan sebuah desakan akan adanya pengaruh secara tidak langsung dan juga merupakan sebagai sebuah sarana dalam membentuk suatu kelompok yang bisa disesuaikan dengan apa yang diinginkan oleh pemimpinnya.
11. P. Pigors (1935)
Mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan sebuah proses dalam mendorong interaksi dari para anggotanya yang dimana

bisa dikatakan berhasil menyatukan berbagai perbedaan individu yang ada, serta dapat melakukan pengendalian kekuatan yang ada pada seseorang untuk bisa mengejar tujuan bersama.

12. William G. Scott (1962)

Mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan sebuah proses untuk bisa menghasilkan pengaruh, terhadap kegiatan yang diselenggarakan pada suatu kelompok, dimana kelompok tersebut dapat melakukan upaya yang terbaik agar bisa mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

13. Rauch dan Behling (1984)

Mengatakan bahwa kepemimpinan bisa juga diartikan sebagai sebuah proses untuk mempengaruhi aktivitas yang ada pada sebuah kelompok, dimana kelompok tersebut telah terorganisir dalam melakukan pencapaian tujuan tertentu.

Kesimpulan dari semua pendapat dari para ahli tersebut bisa dikatakan bahwa pemimpin merupakan seseorang yang bisa menggerakkan orang lain agar dapat melakukan arahan dan petunjuk dari pimpinan untuk bisa melaksanakan visi dan misi dari organisasi. Pendapat dari ahli yang telah disebutkan diatas maka dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin ada karna telah terbentuk oleh tempaan dari lingkungan sekitar yang dimana terjadi dengan melalui suatu keadaan yang dinamakan proses bukan terjadi karna keturunan atau karna dilahirkan. Bisa dikatakan bahwa pendapat dari para ahli sesuai dengan pendapat penulis pada bagian pendahuluan.

8.3 Pemimpin dan Manajemen

Pemimpin dan manajemen merupakan dua buah konsep yang saling terkait dan saling berhubungan dalam melakukan pengelolaan suatu organisasi, tetapi kadangkala kedua konsep tersebut memiliki perbedaan mendasar dalam fokus dan tindakan.

Berikut ini adalah beberapa perbedaan Utama dari kedua konsep tersebut adalah sebagai berikut:

1. Fokus Utama:

- a. **Manajemen:** mempunyai fokus pada pengorganisasian, perencanaan, dan juga terhadap pengendalian terhadap semua sumber daya yang ada sehingga organisasi bisa dapat mencapai tujuannya secara efisien. Manajemen juga melibatkan pengelolaan tugas-tugas, proses, dan operasi harian untuk memastikan keberlangsungan operasional dan kestabilan.
- b. **Kepemimpinan:** Lebih menitikberatkan terhadap memotivasi, mempengaruhi, dan memberdayakan karyawan yang berada pada organisasi tersebut agar bisa mencapai potensi maksimal dari karyawan tersebut. Kepemimpinan juga melibatkan dalam pengarahan tim menuju visi bersama, agar budaya kerja yang positif dapat terciptakan, dan dapat mengambil risiko untuk menciptakan berbagai inovasi yang kreatif.

2. Pendekatan terhadap Orang:

- a. **Manajemen:** Melibatkan segala bentuk pengelolaan tugas-tugas, proses, dan pekerjaan harian. Lebih memiliki fokus terhadap implementasi dari kebijakan yang ada dan juga prosedur yang sudah ada.
- b. **Kepemimpinan:** Berkaitan dengan memimpin dan terus menginspirasi orang agar dapat terciptanya lingkungan kerja yang dapat mendukung adanya pertumbuhan dan perkembangan kinerja. Mempunyai fokus terhadap pembangunan hubungan yang baik dengan seluruh anggota tim dan juga mempunyai atmosfer yang dapat memungkinkan karyawan mencapai potensi terbaik yang telah dimiliki oleh karyawan tersebut.

3. Pengambilan Risiko dan Inovasi:

- a. **Kepemimpinan:** Dalam mengambil risiko dan merangkul inovasi melibatkan semua tim yang terlibat. Para pemimpin selalu mencari peluang baru dalam menciptakan ide-ide inovatif dan selalu menginspirasi tim untuk bisa berpikir di luar kotak.

- b. **Manajemen:** Cenderung dalam menilai risiko dilakukan dengan penuh kehati-hatian dan selalu fokus dalam mempertahankan kestabilan operasional organisasi agar bisa tetap bertahan.

4. **Pembangunan Hubungan dan Koneksi:**

- a. **Kepemimpinan:** Membangun hubungan serta mempunyai ikatan yang kuat dengan seluruh anggota tim, selain itu juga mendengarkan aspirasi dari seluruh anggota dan juga dapat menciptakan lingkungan kerja agar bisa mendukung pertumbuhan dan perkembangan pada seluruh anggota.
- b. **Manajemen:** Berkaitan dengan pembangunan struktur organisasi, alokasi sumber daya, dan pencapaian tujuan secara efektif dan efisien.

5. **Pengaruh dan Inspirasi:**

- a. **Kepemimpinan:** Mempunyai pengaruh positif dan menjadi inspirasi bagi anggota tim. Para pemimpin dapat memberikan contoh yang baik, sehingga dapat memotivasi seluruh anggota agar dapat bekerja keras dan dapat juga menciptakan atmosfer kerja yang nyaman dalam bekerja sehingga seluruh Anggota bisa mencapai potensi terbaik mereka dalam mencapai visi & misi organisasi.
- b. **Manajemen:** Mempunyai fokus pada implementasi serta kebijakan dan prosedur yang sudah ada.

8.4 **Pentingnya Pemimpinan dan Manajemen**

Baik manajemen maupun pemimpin keduanya memiliki nilai-nilai dan juga relevansi yang masing-masing mempunyai tujuan untuk mencapai kesuksesan dari sebuah organisasi. Suatu manajemen yang baik adalah dapat memastikan akan keberlangsungan dari operasional dan juga kestabilan pada organisasi tersebut, sementara dalam sebuah kepemimpinan yang kuat dapat menjadi inspirasi bagi anggota tim dan dapat menumbuhkan adanya inovasi serta kreativitas. Atas dasar tersebut maka sangat penting bagi setiap pemimpin dan manajer untuk bisa mengkolaborasi perbedaan tersebut memahami perbedaan dan

merangkul keduanya dengan bijaksana, demi terciptanya lingkungan kerja yang seimbang, produktif dan juga harmonis. Pentingnya kedua peran tersebut dalam organisasi, bisa dikatakan dalam hal sebagai berikut :

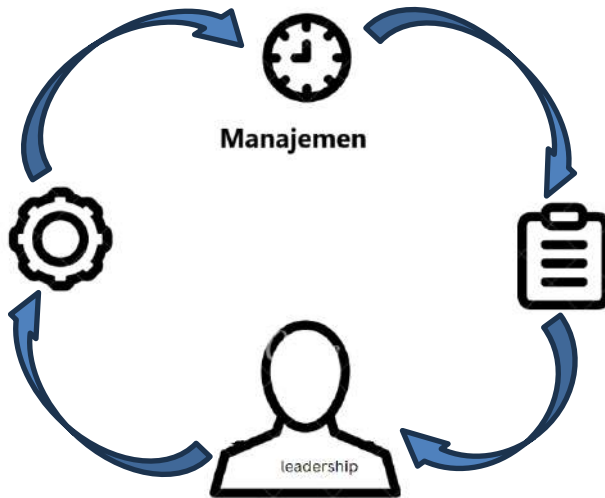
1. Pencapaian Organisasi:

Peran dari kedua hal tersebut memiliki arti yang tak dapat tergantikan dalam mencapai kesuksesan pada sebuah organisasi. Dalam melaksanakan manajemen yang baik tentunya perlu memastikan keberlangsungan operasional dan juga kestabilan organisasi, sementara jika terdapat kepemimpinan yang kuat bisa memberikan inspirasi serta akan muncul ide inovasi, kreativitas, dan akan mempunyai dampak jangka Panjang bagi keberlangsungan sebuah organisasi.

2. Harmoni Antara Manajemen dan Kepemimpinan:

Pada sebuah organisasi yang berhasil merupakan hasil dari hubungan yang harmoni antara manajemen yang dikelola secara efisien dan juga kepemimpinan yang dapat menginspirasi semua anggota tim. Penting sekali bagi para pemimpin dan manajer agar bisa memahami perbedaan yang ada dan dapat merangkul keduanya dengan cara yang bijaksana sehingga bisa terciptanya lingkungan kerja yang seimbang, produktif dan tentunya adalah kondisi kerja harmonis.

Dengan demikian, perlunya penggabungan pemimpin dan manajemen dapat terciptanya lingkungan kerja yang produktif, harmonis, dan berinovasi. Pemimpin yang efektif harus memiliki kemampuan untuk mengelola operasional dengan efisien sambil tetap termotivasi dan juga menginspirasi tim agar bisa mencapai tujuan organisasi secara maksimal.



Gambar 8.1. Harmoni manajemen & kepemimpinan

Gambar yang terdapat pada gambar 8.1 adalah gambar yang dibuat untuk mempertegas hubungan antara manajemen dan pemimpin. Dimana pada gambar tersebut menunjukkan bahwa manajemen dan pemimpin merupakan sebuah kesatuan yang ada dalam sebuah lingkaran. Dimana jika dianalogikan sebagai sebuah roda yang dimana roda mempunyai bentuk bulat. Jika sebuah kendaraan ingin berjalan cepat maka roda tersebut harus berbentuk bulat sempurna, sama halnya dengan analogi gambar 8.1. Dalam artian jika manajemen dan pemimpin sudah bisa berjalan dengan harmonis maka akan menghasilkan akselerasi kecepatan yang bagus bagi organisasi tersebut. Dimana manajemen dan pemimpin telah harmonis maka visi dan misi dari organisasi bisa berjalan dengan cepat untuk menggapai visi dan misi tersebut. Penulis membuat gambar abstrak pada gambar 8.1 agar pemahaman mengenai pemimpin dan manajemen bisa lebih mudah dipahami dan penerapannya bisa dilakukan dengan mudah. Karna output dari buku ini adalah agar semua teori ini bisa dipraktekan untuk mendapatkan hasil yang maksimal.

8.5 Pemimpin seharusnya

Menurut Yukl (1989), pemimpin seharusnya memiliki beberapa karakteristik dan juga memiliki kemampuan yang penting dalam mengarahkan dan memimpin sebuah tim. Menurut Yukl (1989), dibawah ini adalah beberapa aspek yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin:

1. Kebutuhan akan Prestasi: dimana pada bagian ini seorang pemimpin dituntut harus memiliki prestasi yang baik dan harus mencari cara dalam meningkatkan kinerja tim yang dipimpinnya agar target yang telah ditetapkan oleh organisasi bisa tercapai.
2. Kebutuhan akan Kekuasaan: Pemimpin dalam menjalankan kekuasaannya yang dipercayakan oleh organisasi harus digunakan dengan bijaksana terutama dalam mengarahkan timnya untuk mencapai target organisasi, dengan tetap memegang prinsip efesiensi dan efektifitas.
3. Kemampuan Kognitif: Dalam karakteristik pemimpin yang tidak kalah penting juga adalah harus memiliki kemampuan kognitif yang baik dalam mengambil suatu keputusan yang tepat dan strategis bagi kemajuan organisasi.
4. Keterampilan Interpersonal: keterampilan interpersonal yang baik merupakan salah satu yang dituntut dari seorang pemimpin untuk bisa memiliki hubungan yang kuat dalam membangun anggota tim agar menjadikan tim yang kuat.
5. Kepercayaan Diri: dalam mempengaruhi dampak psikologi tim, kepercayaan diri merupakan salah satu karakteristik yang sangat berpengaruh dan harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Dimana kepercayaan diri yang tinggi dari pemimpin dapat menjadi motivasi dan juga bisa menginspirasi tim untuk melaksanakan target yang telah ditentukan oleh organisasi sehingga tim bisa mencapai target yang diberikan oleh organisasi dengan hasil yang baik.
6. Etika Perilaku Manajerial: Dalam melaksanakan kepemimpinan maka Pemimpin tersebut harus memiliki etika perilaku manajerial yang harus dijalankan baik agar bisa menjaga integritas dan kepercayaan dari semua anggota tim.

Penulis sangat setuju dengan pendapat dari Yukl mengenai aspek yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Menurut penulis untuk menjadi seorang pemimpin yang bagus tidak harus memiliki semua aspek yang seperti yang disampaikan oleh Yukl. Karna menurut pernyataan dari Owen (2018), untuk menjadi pemimpin tidak diharuskan menjadi sempurna. Menurut penulis, untuk menjadi pemimpin yang ideal sebaiknya tidak harus memiliki semua aspek yang telah dijelaskan oleh Yukl. Karena setiap pemimpin mempunyai karakter yang berbeda-beda. Jika setiap pemimpin memiliki semua aspek yang sesuai dengan pernyataan Yukl maka bisa diartikan bahwa pemimpin tersebut mempunyai karakter yang sama. Padahal setiap pemimpin dalam menggapai visi dan misi organisasi dilakukan dengan cara yang berbeda-beda.

8.6 Kesimpulan

Pada akhir dari bab ini penulis bisa menyimpulkan bahwa pemimpin merupakan salah satu bagian penting dari asas-asas manajemen yang dimana bisa dapat mempengaruhi hasil yang didapatkan oleh organisasi. Pada bab ini bisa disimpulkan juga bahwa seorang pemimpin yang baik merupakan hasil tempaan dari pengalaman yang dialami oleh pemimpin tersebut, bukan dilahirkan dari seorang pemimpin. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang bisa dijadikan panutan oleh bawahannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Serlin Serang, Ramlawati Ramlawati, Suriyanti Suriyanti, Junaidi Junaidi, Ris A. Nurimansjah, 2024 "The role of ethical leadership on employees' behaviours and commitment to the organisation," SA Journal of Human Resource Management, vol. 22, pp. 1-11, Jan. 2024, doi: 10.4102/sajhrm.v22i0.2373.
- Arthur G. Jago. 1982. Leadership: Perspectives in theory and research. Management Science, 28(3), 315-336.
- Stephen P. Robbins. 2006. Teori organisasi : Struktur, Desain dan Aplikasi. Alih Bahasa : Yusuf Udaya. Jakarta : Arcan.
- Richard L. Daft. 2018. The Leadership Experience 7th Edition. Boston : Cengage Learning.
- Robert Tannenbaum, Irving R. Weshler and Fred Massarik. 1961. Leadership and organization: a behavioral science approach. New York: McGraw-Hill.
- Hemphill, J.K. & Coons, A. E. 1957. Development of the Leader and Behaviour Description of Bussiness Research, Ohio State Questionnaire. Colombusn : Bereau University
- Imam Moedjono. 2002. Kepemimpinan dan keorganisasian. Yogyakarta : UII Press.
- Zeitchik, S. 2012. 10 Ways to Define Leadership. Business News Daily.
- Boone, L. E., & Kurtz, D. L. 1984. Principles of Management (2nd ed.).Random House. New York.
- Kouzes J. M. & Posner. 2004. Leadership the Challenge. Alih Bahasa: Reviyani Sjahrial. Jakarta: Erlangga.
- Boone, Louis E. dan David L. Kurtz. 1984. Principles Of Management. Random Hause .
- Wahjosumidjo. 1987. Kepemimpinan dan Motivasi. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Imam Moedjono. 2002. Kepemimpinan dan Keorganisasian, Yogyakarta: UII Press
- Pigors, P. 1935. Leadership and Pomination. Boston: Houghton Mifflin.

- Scott.G. William. 1962, Human Relation in Management. A Behavioral Science Approach, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois.
- Rauch, C.F., & Behling, O. 1984. Functionalism : Basis for alternate approach to the study of leadership. New York: Pergamon Press.
- Gary Yukl. 1989. Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. Journal of Management, 15(2), 251-289. <https://doi.org/10.1177/014920638901500207>
- Jo Owen. 2018. This translation of Myths of Leadership. Great Britain And United States : kogan page

BAB 9

PEMOTIVASIAN

Oleh Widhy Wahyani

9.1 Pendahuluan

Motivasi adalah aspek kunci dalam manajemen yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja karyawan. Teori-teori motivasi, seperti Teori Hirarki Kebutuhan Maslow dan Teori Dua Faktor Herzberg, memberikan landasan bagi pemahaman tentang apa yang mendorong individu untuk berprestasi. Menurut Hamalik (2020), motivasi yang efektif memerlukan pemahaman mendalam tentang kebutuhan dan harapan karyawan.

Penelitian terbaru menunjukkan bahwa teori-teori motivasi klasik masih relevan, tetapi ada juga perkembangan baru yang perlu dipertimbangkan. Misalnya, Teori Determinasi Diri (Self-Determination Theory, SDT) yang dikembangkan oleh Deci dan Ryan (2019), menekankan pentingnya memenuhi tiga kebutuhan psikologis dasar: otonomi, kompetensi, dan keterhubungan, untuk menciptakan motivasi intrinsik yang tinggi dalam lingkungan kerja (Emerald Insight, 2023). Selain itu, Vroom's Expectancy Theory juga menawarkan perspektif penting mengenai bagaimana ekspektasi karyawan terhadap hasil yang diharapkan dapat mempengaruhi motivasi mereka (KnowledgeHut, 2023).

Untuk mendukung motivasi yang efektif, manajer perlu mengaplikasikan pendekatan yang holistik, menggabungkan berbagai teori motivasi dan menyesuaikannya dengan konteks dan kebutuhan spesifik karyawan mereka. Misalnya, memastikan faktor-faktor dasar seperti kondisi kerja yang baik dan kompensasi yang adil (hygiene factors) terpenuhi sebelum memperkenalkan insentif tambahan seperti kesempatan pengembangan karir (motivators) sesuai dengan Herzberg's Two-Factor Theory (BetterUp, 2023).

Karyawan yang memiliki kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan karirnya cenderung memiliki tingkat motivasi yang lebih tinggi. Sebagai contoh, program pelatihan dan pengembangan yang terstruktur dapat membantu karyawan merasa lebih kompeten dan dihargai, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi mereka untuk mencapai kinerja yang lebih baik (BetterUp, 2023). Penerapan teori McClelland juga menunjukkan bahwa pemahaman terhadap kebutuhan akan pencapaian, afiliasi, dan kekuasaan karyawan dapat membantu manajer dalam merancang strategi motivasi yang lebih efektif (KnowledgeHut, 2023).

Selain itu, pendekatan partisipatif dalam manajemen, seperti yang diusulkan dalam Teori X dan Y McGregor, juga penting untuk dipertimbangkan. Manajer yang menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif (Teori Y) cenderung menciptakan lingkungan kerja yang lebih terbuka dan mendukung, di mana karyawan merasa dihargai dan memiliki tanggung jawab yang lebih besar atas pekerjaan mereka (Sciencedirect, 2023). Hal ini tidak hanya meningkatkan motivasi tetapi juga meningkatkan inovasi dan keterlibatan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

Terakhir, penting bagi manajer untuk terus mengevaluasi dan menyesuaikan strategi motivasi mereka berdasarkan umpan balik karyawan dan perubahan dinamika di tempat kerja. Pendekatan yang fleksibel dan adaptif akan membantu organisasi mempertahankan tingkat motivasi yang tinggi di antara karyawan, meskipun menghadapi tantangan dan perubahan yang terus-menerus (Emerald Insight, 2023). Dengan demikian, penerapan teori motivasi yang tepat tidak hanya meningkatkan kinerja tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan produktif.

9.2 Konsep Dasar Pemotivasian

Pemotivasian adalah proses yang kompleks dan multidimensional yang melibatkan berbagai faktor psikologis, sosial, dan lingkungan. Pada dasarnya, motivasi mengacu pada dorongan internal dan eksternal yang mempengaruhi arah, intensitas, dan

ketekunan perilaku individu untuk mencapai tujuan tertentu. Memahami konsep dasar pemotivasian sangat penting dalam konteks manajemen sumber daya manusia karena dapat membantu organisasi menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan karyawan.

9.2.1 Definisi dan Teori Motivasi

1. Definisi Motivasi

Motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan yang mengarahkan, mendorong, dan mempertahankan perilaku seseorang untuk mencapai tujuan tertentu (Ryan & Deci, 2017). Dalam hal ini, teori-teori motivasi klasik seperti Teori Hirarki Kebutuhan Maslow dan Teori Dua Faktor Herzberg memberikan kerangka kerja untuk memahami kebutuhan dasar manusia dan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja.

Teori Hirarki Kebutuhan Maslow menyatakan bahwa kebutuhan manusia disusun dalam bentuk hierarki, mulai dari kebutuhan fisiologis dasar hingga kebutuhan aktualisasi diri (Maslow, 1943). Menurut teori ini, individu akan termotivasi untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi hanya setelah kebutuhan dasar mereka terpenuhi. Di sisi lain, Teori Dua Faktor Herzberg membedakan antara faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja (*hygiene factors*) dan faktor-faktor yang mendorong kepuasan dan motivasi kerja (*motivators*) (Herzberg, 1966).

2. Teori Motivasi

a. Teori Motivasi Kontemporer

Selain teori-teori klasik, teori-teori motivasi kontemporer juga memberikan wawasan penting tentang bagaimana motivasi dapat dibentuk dan dipertahankan dalam lingkungan kerja modern. Teori Determinasi Diri (*Self-Determination Theory*, SDT) yang dikembangkan oleh Deci dan Ryan menekankan pentingnya tiga kebutuhan psikologis dasar: otonomi, kompetensi, dan keterhubungan, untuk menciptakan

motivasi intrinsik yang tinggi (Ryan & Deci, 2017). Penelitian terbaru menunjukkan bahwa pemenuhan kebutuhan-kebutuhan ini di tempat kerja dapat meningkatkan keterlibatan dan kinerja karyawan (Gagné & Deci, 2005).

b. Teori Motivasi Harapan

Selain SDT, Teori Harapan (*Expectancy Theory*) yang dikemukakan oleh Vroom menyoroti pentingnya persepsi karyawan tentang hubungan antara usaha, kinerja, dan hasil yang diharapkan (Vroom, 1964). Menurut teori ini, karyawan akan termotivasi jika mereka percaya bahwa usaha mereka akan menghasilkan kinerja yang baik dan kinerja tersebut akan dihargai dengan hasil yang diinginkan.

c. Teori Motivasi Keadilan

Teori lain yang relevan adalah Teori Keadilan (*Equity Theory*) yang dikembangkan oleh Adams, yang menyatakan bahwa karyawan termotivasi oleh keadilan dan keseimbangan antara input yang mereka berikan dan output yang mereka terima. Ketika karyawan merasa bahwa mereka diperlakukan dengan adil, mereka cenderung lebih termotivasi untuk bekerja keras (Adams, 1965).

9.2.2 Penerapan Teori Motivasi dalam Manajemen

Penerapan teori motivasi dalam manajemen memerlukan pendekatan yang menyeluruh dan terintegrasi. Manajer harus mengenali dan memenuhi kebutuhan dasar karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, dan memberikan insentif yang sesuai untuk mendorong kinerja optimal. Sebagai contoh, penerapan SDT dalam manajemen bisa dilakukan dengan memberi karyawan lebih banyak otonomi, menyediakan peluang pengembangan kompetensi, dan membangun hubungan kerja yang positif (Deci & Ryan, 2017).

Contoh nyata adalah perusahaan teknologi seperti Google, yang memberikan karyawan otonomi besar melalui program "20% Time", memungkinkan mereka menghabiskan 20% waktu kerja

untuk proyek-proyek pribadi yang diminati. Program ini terbukti mendorong inovasi dan meningkatkan kepuasan kerja.

Selain itu, penerapan Teori Dua Faktor Herzberg memerlukan upaya untuk memastikan bahwa faktor-faktor hygiene seperti kondisi kerja dan kompensasi berada pada tingkat memadai sebelum memperkenalkan motivator seperti tantangan kerja dan pengakuan prestasi (Herzberg, 1966). Sebagai contoh, perusahaan seperti Intel memastikan bahwa fasilitas kerja dan kompensasi dasar karyawan sudah memadai sebelum memberikan tantangan kerja yang menarik dan pengakuan atas prestasi melalui penghargaan dan bonus.

Penerapan Teori Keadilan (*Equity Theory*) memerlukan manajer memastikan bahwa sistem penghargaan dan kompensasi di tempat kerja adil dan transparan. Karyawan harus merasa kontribusi mereka dihargai dengan layak dibandingkan dengan rekan kerja. Ketidakadilan dalam penghargaan dapat menyebabkan demotivasi dan penurunan kinerja (Adams, 1965). Misalnya, di perusahaan seperti Salesforce, transparansi dalam sistem penghargaan dan kompensasi diprioritaskan sehingga karyawan merasa diperlakukan adil dan dihargai sesuai kontribusi mereka.

Dengan memahami dan menerapkan teori-teori motivasi ini, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan memuaskan bagi karyawan.

9.3 Strategi Pemotivasian

Motivasi karyawan adalah faktor utama yang menentukan produktivitas dan kepuasan kerja dalam organisasi. Berbagai strategi motivasi dapat diterapkan untuk meningkatkan semangat kerja karyawan, termasuk pendekatan finansial dan non-finansial yang disesuaikan dengan kebutuhan individu.

9.3.1 Pengakuan dan Penghargaan

Mengakui dan menghargai prestasi karyawan adalah cara yang efektif untuk meningkatkan motivasi. Contohnya, Google memiliki program "gThanks" yang memungkinkan karyawan saling mengirim pesan penghargaan secara langsung, yang

meningkatkan keterlibatan dan kepuasan kerja (Bock, 2015). Intel juga menerapkan program penghargaan yang memberikan bonus finansial bagi karyawan yang mencapai target tertentu (Intel Annual Report, 2020).

9.3.2 Pengembangan Karir dan Pelatihan

Memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan keterampilan dan karir mereka sangat penting untuk meningkatkan motivasi. IBM, misalnya, memiliki program pelatihan yang mencakup kursus online dan lokakarya untuk meningkatkan keterampilan teknis dan manajerial karyawan (Collins, 2020). Amazon juga memiliki inisiatif "Career Choice Program" yang membayar 95% biaya kuliah karyawan untuk kursus yang terkait dengan pekerjaan yang banyak diminati (Amazon Annual Report, 2021).

9.3.3 Keseimbangan Kerja dan Kehidupan Pribadi

Memastikan keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi sangat penting untuk motivasi karyawan. Contohnya, Patagonia memberikan kebijakan kerja fleksibel dan fasilitas seperti pusat kebugaran di tempat kerja (Patagonia, 2020). Perusahaan teknologi seperti Microsoft juga menyediakan fleksibilitas waktu kerja, memungkinkan karyawan bekerja dari rumah atau menyesuaikan jam kerja dengan kebutuhan pribadi mereka (Microsoft, 2021).

9.3.4 Insentif dan Bonus

Insentif finansial seperti bonus dan komisi merupakan motivator yang efektif. Salesforce, misalnya, menggunakan sistem bonus berdasarkan kinerja penjualan individu dan tim, mendorong karyawan untuk mencapai target (Salesforce Annual Report, 2021). Di sektor perbankan, Goldman Sachs memberikan bonus besar kepada karyawan yang berhasil mencapai target keuangan perusahaan (Goldman Sachs Annual Report, 2021).

9.3.5 Lingkungan Kerja yang Positif

Menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung merupakan strategi penting untuk meningkatkan motivasi karyawan. Zappos dikenal dengan budaya kerja yang inklusif yang mendorong karyawan menjadi diri mereka sendiri, meningkatkan inovasi dan keterlibatan (Hsieh, 2010). Sementara itu, Adobe menyediakan lingkungan kerja yang kreatif dan bebas stres untuk memaksimalkan produktivitas karyawan (Adobe, 2021).

9.4 Studi Kasus Pemotivasian

Studi kasus berikut ini menyoroti beberapa tantangan motivasi yang dihadapi oleh berbagai perusahaan dan bagaimana solusi yang diterapkan membantu mengatasi masalah tersebut. Setiap kasus dilengkapi dengan referensi yang relevan untuk mendukung analisis dan solusi yang diberikan.

Studi Kasus 1: Google dan Program 20% Time

Google menghadapi tantangan dalam mempertahankan tingkat inovasi yang tinggi di antara karyawannya. Karyawan merasa terbebani dengan tugas harian mereka dan kurang memiliki waktu untuk mengeksplorasi ide-ide baru. Untuk mengatasi masalah ini, Google memperkenalkan program "20% Time" yang memungkinkan karyawan menghabiskan 20% dari waktu kerja mereka untuk proyek-proyek yang mereka minati di luar tugas utama mereka. Program ini bertujuan untuk meningkatkan motivasi dan mendorong inovasi. Program ini menghasilkan beberapa inovasi signifikan, termasuk Gmail dan Google News. Memberikan karyawan otonomi untuk mengejar proyek yang mereka minati meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja mereka (Brock, 2015).

Studi Kasus 2: Southwest Airlines dan Budaya Kerja

Southwest Airlines menghadapi masalah retensi karyawan dan ketidakpuasan kerja. Karyawan merasa kurang dihargai dan kurang memiliki ikatan dengan perusahaan. Untuk mengatasi masalah ini, Southwest Airlines fokus pada pengembangan budaya perusahaan yang inklusif dan

menyenangkan. Mereka menerapkan program pelatihan kepemimpinan yang intensif dan mendorong komunikasi terbuka di semua tingkatan organisasi. Pendekatan ini meningkatkan retensi karyawan dan layanan pelanggan. Karyawan yang merasa dihargai dan termotivasi berkontribusi pada kesuksesan jangka panjang perusahaan (Gittell, 2003).

Studi Kasus 3: IBM dan Program Pelatihan

IBM menghadapi tantangan dalam mengembangkan keterampilan teknis dan manajerial karyawan mereka. Karyawan merasa kurang memiliki kesempatan untuk berkembang dan meningkatkan keterampilan mereka. Untuk mengatasi masalah ini, IBM meluncurkan program pelatihan yang komprehensif, termasuk kursus online dan lokakarya untuk mengembangkan keterampilan teknis dan manajerial karyawan. Program ini dirancang untuk meningkatkan kompetensi dan kesiapan karyawan dalam menghadapi tantangan pekerjaan. Program pelatihan ini membantu meningkatkan retensi dan motivasi karyawan, serta meningkatkan kompetensi teknis dan manajerial mereka, yang berdampak positif pada kinerja perusahaan (Collins, 2020).

Studi Kasus 4: Zappos dan Budaya Inklusif

Zappos menghadapi masalah dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan kesejahteraan karyawan. Karyawan merasa tertekan dan kurang terlibat. Untuk mengatasi masalah ini, Zappos menerapkan budaya kerja yang inklusif dan mendorong karyawan untuk menjadi diri mereka sendiri. Perusahaan ini menyediakan lingkungan kerja yang nyaman dan ramah serta mendukung inisiatif-inisiatif karyawan. Pendekatan ini berhasil meningkatkan kepuasan karyawan, keterlibatan, dan inovasi. Zappos dikenal sebagai salah satu perusahaan dengan tingkat kepuasan karyawan yang tinggi (Hsieh, 2010).

Studi Kasus 5: Microsoft dan Program MyAnalytics

Microsoft menghadapi tantangan dalam meningkatkan produktivitas karyawan di era kerja jarak jauh. Karyawan merasa sulit untuk mengelola waktu dan fokus pada tugas-tugas penting. Untuk mengatasi masalah ini, Microsoft memperkenalkan program MyAnalytics, sebuah alat yang membantu karyawan mengelola waktu mereka dengan lebih efektif. Program ini menyediakan wawasan tentang bagaimana karyawan menghabiskan waktu mereka dan menawarkan saran untuk meningkatkan produktivitas. Hasilnya, karyawan dapat lebih fokus pada tugas-tugas penting dan meningkatkan produktivitas secara keseluruhan (Microsoft, 2021).

Studi Kasus 6: Netflix dan Kebijakan Liburan Tanpa Batas

Netflix menghadapi tantangan dalam menjaga keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi karyawan. Karyawan merasa tertekan oleh jadwal kerja yang ketat dan kurang memiliki waktu untuk beristirahat. Untuk mengatasi masalah ini, Netflix menerapkan kebijakan liburan tanpa batas yang memungkinkan karyawan mengambil waktu libur sesuai kebutuhan mereka tanpa batasan resmi. Kebijakan ini dirancang untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dan memungkinkan mereka untuk beristirahat ketika diperlukan. Hasilnya, karyawan merasa lebih dihargai dan memiliki keseimbangan yang lebih baik antara kerja dan kehidupan pribadi, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi dan produktivitas mereka (Hastings & Meyer, 2020).

Dengan menerapkan strategi-strategi ini, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja optimal dan merasa puas dengan pekerjaan mereka. Pendekatan yang holistik dan disesuaikan dengan kebutuhan individu karyawan akan memberikan hasil yang lebih efektif dalam jangka panjang.

Pandemi COVID-19 menghadirkan tantangan luar biasa dalam dunia kerja, memaksa perusahaan untuk beradaptasi dengan cepat dan efektif demi menjaga motivasi karyawan. Berikut adalah beberapa studi kasus yang menggambarkan

bagaimana berbagai perusahaan menghadapi tantangan tersebut, solusi yang diterapkan, dan analisis mendalam.

Studi Kasus 7: Zoom dan Dukungan Karyawan Selama Pandemi

Pandemi COVID-19 menyebabkan lonjakan permintaan yang luar biasa terhadap layanan konferensi video Zoom. Hal ini mengakibatkan beban kerja yang sangat tinggi dan stres bagi karyawan, yang merasa kewalahan dengan peningkatan tuntutan pekerjaan. Untuk mengatasi masalah ini, Zoom memperkenalkan program kesejahteraan yang komprehensif, termasuk sesi terapi gratis, akses ke aplikasi meditasi, dan fleksibilitas kerja untuk membantu karyawan mengelola stres dan beban kerja mereka. Program ini tidak hanya membantu mengurangi stres karyawan, tetapi juga meningkatkan kesejahteraan mereka secara keseluruhan. Dengan memberikan dukungan yang tepat, Zoom mampu mempertahankan produktivitas dan keterlibatan karyawan di tengah tekanan tinggi (Zoom Video Communications, 2020).

Secara argumentatif, langkah Zoom dalam menyediakan dukungan kesehatan mental dan fleksibilitas kerja menunjukkan bahwa perusahaan yang berinvestasi dalam kesejahteraan karyawan dapat mempertahankan produktivitas bahkan dalam situasi krisis. Ini membuktikan bahwa kesejahteraan karyawan harus menjadi prioritas utama dalam manajemen sumber daya manusia, terutama selama masa-masa sulit.

Studi Kasus 8: Shopify dan Perubahan ke Kerja Jarak Jauh

Pandemi COVID-19 memaksa banyak perusahaan, termasuk Shopify, untuk beralih ke model kerja jarak jauh. Perubahan ini menghadirkan tantangan besar dalam menjaga keterlibatan dan produktivitas karyawan yang merasa terisolasi dan kesulitan menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja baru. Shopify merespons dengan mengimplementasikan alat komunikasi yang efisien, program pelatihan untuk manajer dalam mengelola tim jarak jauh, dan kegiatan virtual untuk menjaga keterlibatan karyawan. Mereka juga memperkenalkan

kebijakan fleksibilitas kerja yang lebih luas untuk membantu karyawan menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Hasilnya, Shopify berhasil mempertahankan keterlibatan dan produktivitas karyawan selama transisi ke kerja jarak jauh. Ini menunjukkan bahwa dengan menyediakan alat yang tepat dan fleksibilitas, perusahaan dapat membantu karyawan beradaptasi dengan perubahan besar dan tetap produktif (Shopify Inc., 2021).

Strategi Shopify menyoroti pentingnya fleksibilitas dan komunikasi dalam manajemen jarak jauh. Ini membuktikan bahwa adaptasi cepat dan dukungan manajerial yang efektif dapat menjaga motivasi dan produktivitas karyawan meskipun ada perubahan mendadak dalam lingkungan kerja.

Studi Kasus 9: Microsoft dan Alat Produktivitas Selama Pandemi

Selama pandemi, Microsoft menghadapi tantangan dalam memastikan produktivitas karyawan tetap tinggi saat bekerja dari rumah. Banyak karyawan merasa sulit untuk tetap fokus dan mengelola waktu mereka secara efektif. Untuk mengatasi hal ini, Microsoft meluncurkan alat produktivitas seperti Teams dan MyAnalytics. MyAnalytics memberikan wawasan tentang penggunaan waktu dan menawarkan saran untuk meningkatkan efisiensi. Selain itu, Microsoft menyediakan pelatihan dan sumber daya untuk membantu karyawan beradaptasi dengan kerja jarak jauh.

Penggunaan alat-alat ini membantu karyawan Microsoft meningkatkan manajemen waktu dan efisiensi kerja mereka, menunjukkan bahwa teknologi dan pelatihan yang tepat dapat mendukung produktivitas di lingkungan kerja jarak jauh (Microsoft, 2021).

Strategi Microsoft menggarisbawahi peran penting teknologi dalam mendukung kerja jarak jauh. Ini menunjukkan bahwa investasi dalam alat produktivitas dan pelatihan karyawan sangat penting untuk menjaga kinerja tinggi dalam situasi yang tidak terduga.

Studi Kasus 10: Starbucks dan Dukungan Kesejahteraan Karyawan

Selama pandemi COVID-19, Starbucks menghadapi tantangan dalam menjaga kesejahteraan karyawan yang bekerja di lapangan dan di toko. Karyawan merasa cemas dan tertekan karena risiko kesehatan dan keselamatan. Starbucks merespons dengan memperkenalkan berbagai inisiatif kesejahteraan, termasuk pembayaran tambahan untuk karyawan yang bekerja selama pandemi, program dukungan kesehatan mental, dan peningkatan protokol keselamatan di toko. Mereka juga memberikan fleksibilitas bagi karyawan yang memilih untuk tidak bekerja selama pandemi tanpa kehilangan pekerjaan mereka.

Inisiatif ini membantu meningkatkan kesejahteraan karyawan dan memastikan bahwa mereka merasa dihargai dan didukung oleh perusahaan. Starbucks berhasil mempertahankan tingkat layanan pelanggan yang tinggi dan karyawan yang termotivasi (Starbucks Corporation, 2020).

Pendekatan Starbucks menunjukkan bahwa perhatian terhadap kesehatan dan kesejahteraan karyawan adalah kunci untuk mempertahankan layanan dan motivasi yang tinggi. Ini membuktikan bahwa kebijakan kesejahteraan yang komprehensif dapat membantu perusahaan melewati masa krisis dengan lebih baik.

Studi Kasus 11: Salesforce dan Keseimbangan Kerja-Kehidupan Pasca Pandemi

Setelah pandemi, Salesforce menghadapi tantangan dalam membantu karyawan menyesuaikan diri kembali ke lingkungan kerja baru dan menjaga keseimbangan kerja-kehidupan yang sehat. Banyak karyawan kesulitan kembali ke ritme kerja normal setelah periode kerja jarak jauh. Salesforce memperkenalkan kebijakan kerja hibrida yang memungkinkan karyawan memilih untuk bekerja dari rumah, kantor, atau kombinasi keduanya. Mereka juga menyediakan program kesejahteraan yang mencakup dukungan kesehatan mental,

fleksibilitas waktu kerja, dan kegiatan membangun tim secara virtual maupun fisik.

Kebijakan ini membantu karyawan Salesforce menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja baru dan menjaga keseimbangan kerja-kehidupan yang sehat. Karyawan merasa lebih diberdayakan dan termotivasi, yang berdampak positif pada produktivitas dan keterlibatan mereka (Salesforce, 2022).

Kebijakan kerja hibrida Salesforce menunjukkan bahwa fleksibilitas dan kesejahteraan karyawan adalah kunci untuk menjaga produktivitas dan keterlibatan dalam jangka panjang. Ini membuktikan bahwa perusahaan yang mampu menyesuaikan diri dengan kebutuhan karyawan pasca-pandemi akan lebih sukses dalam mempertahankan tenaga kerja yang termotivasi.

9.5 Kesimpulan

Pemotivasian adalah aspek penting dalam manajemen yang sangat mempengaruhi produktivitas dan kepuasan kerja karyawan. Teori-teori motivasi seperti Teori Hirarki Kebutuhan Maslow dan Teori Dua Faktor Herzberg, serta teori-teori modern seperti Teori Determinasi Diri dan Teori Harapan, memberikan dasar yang kuat untuk memahami apa yang mendorong individu mencapai kinerja yang baik.

Dalam penerapannya, teori-teori motivasi ini memerlukan pendekatan yang menyeluruh dan disesuaikan dengan kebutuhan karyawan. Sebagai contoh, memastikan bahwa kebutuhan dasar seperti kondisi kerja yang baik dan kompensasi yang adil terpenuhi sebelum memberikan insentif tambahan seperti peluang pengembangan karir. Pendekatan manajemen partisipatif, seperti yang dijelaskan dalam Teori X dan Y McGregor, juga penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi.

Studi kasus selama pandemi COVID-19 menunjukkan bahwa perusahaan yang mampu menyesuaikan strategi motivasi dengan kebutuhan dan situasi karyawan dapat mempertahankan motivasi dan produktivitas yang tinggi. Contoh-contoh seperti program kesejahteraan Zoom, kebijakan

kerja jarak jauh Shopify, dan program kesejahteraan mental Microsoft, menunjukkan pentingnya dukungan kesehatan mental, fleksibilitas kerja, dan teknologi dalam menjaga produktivitas karyawan selama masa krisis.

Dengan memahami dan menerapkan teori-teori motivasi ini, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan produktif, serta meningkatkan kesejahteraan karyawan. Manajer yang mampu mengevaluasi dan menyesuaikan strategi motivasi berdasarkan umpan balik karyawan dan perubahan dinamika di tempat kerja akan lebih sukses dalam mempertahankan tenaga kerja yang termotivasi dan produktif.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. Dalam L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, hal. 267-299). New York: Academic Press.
- BetterUp. (2023). Motivational Theories & How to Use Them in Work and Life.
- Bock, L. (2015). *Work Rules!: Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead*. New York: Twelve.
- Collins, J. (2020). Beyond Training: Unlocking Employee Potential Through Learning and Development. *Harvard Business Review*.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. New York: Guilford Publications.
- Emerald Insight. (2023). Motivating workers: how leaders apply self-determination theory in organizations.
- Gittell, J. H. (2003). *The Southwest Airlines Way: Using the Power of Relationships to Achieve High Performance*. McGraw-Hill.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing.
- Hsieh, T. (2010). *Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose*. New York: Business Plus.
- Intel. (2020). *Intel Annual Report*.
- KnowledgeHut. (2023). Motivation Theories | Project Management Tutorial.
- Microsoft. (2021). MyAnalytics: Using Data to Boost Productivity. *Microsoft Corporation*.
- Patagonia. (2020). Our Footprint. *Patagonia*.
- Salesforce. (2021). *Salesforce Annual Report*.
- Sciencedirect. (2023). Theories of motivation: A comprehensive analysis of human behavior.
- Shopify Inc. (2021). Adapting to Remote Work: Shopify's Approach. *Shopify Blog*.
- Starbucks Corporation. (2020). Starbucks COVID-19 Response: Supporting Partners and Communities. *Starbucks Stories & News*.

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.

Zoom Video Communications. (2020). Supporting Employee Well-being During COVID-19. *Zoom Blog*.

BIODATA PENULIS



Denny Rakhmad Widi Ashari, M.E

Dosen Tetap Program Studi (DTPS) Perbankan Syariah
Fakultas Agama Islam Universitas Nahdlatul Ulama Blitar
dan CTO klikada.com

Penulis lahir di Tulungagung pada 13 Juli 1984 dan saat ini menjalani profesional berbagai bidang, sebagai dosen tetap di Program Studi Perbankan Syariah, Fakultas Agama Islam, Universitas Nahdlatul Ulama Blitar, serta Chief Technology Officer di klikada.com, sebuah perusahaan digital agency.

Sebagai CTO, penulis terlibat dalam berbagai kegiatan digital, seperti pembuatan situs web untuk profil perusahaan, toko online, dan sistem manajemen pembelajaran. Perusahaan tersebut juga menyediakan layanan penjualan nama domain, optimasi SEO, pemeliharaan situs web, penulisan konten, dan pemasangan iklan di Google Ads.

Pendidikan penulis sangat impresif, dengan gelar S1 di Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang yang diselesaikan dalam 3,5 tahun. Ia kemudian melanjutkan ke jenjang S2 di Jurusan Ekonomi Syariah di Program Pascasarjana Institut Agama Islam Tulungagung, dan lulus sebagai lulusan terbaik.

Selain peran akademisnya, penulis juga aktif sebagai juri dan pemateri di berbagai seminar di berbagai kampus. Meskipun memiliki jabatan tinggi di perusahaan digital agency, penulis tetap

menjaga hobi sebagai "*kuli koding*" dan aktif dalam pemrograman web.

Dengan pengalaman 10 tahun di industri keuangan dan perbankan, termasuk di perbankan konvensional dan syariah, penulis memiliki keahlian mendalam. Ia pernah bekerja di PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk dalam sektor perbankan konvensional, dan di PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk dalam perbankan syariah.

Penulis memiliki minat yang kuat dalam bidang perbankan, ekonomi syariah, pemasaran digital, pelayanan publik, dan pemrograman web. Bagi yang ingin berdiskusi atau berbagi pengetahuan tentang topik-topik tersebut, penulis dapat dihubungi melalui WhatsApp di tautan <https://go.klikada.com/e-card> (di luar jam kerja), telepon di 082232267100 (selama jam kerja), atau melalui email di masden@klikada.com (di luar jam kerja) dan drwashari@unublitar.ac.id (selama jam kerja).

BIODATA PENULIS



Rizal Zaelani, SE., MM.

Dosen Program Studi Akuntansi
Fakultas Sosial Ekonomi Universitas Linggabuana PGRI Sukabumi

Penulis lahir di Sukabumi tanggal 20 Juni 1971. Penulis adalah dosen tetap Program Akuntansi, Fakultas Sosial Ekonomi Universitas Linggabuana PGRI Sukabumi. Menyelesaikan pendidikan (S1) Jurusan Akuntansi serta melanjutkan (S2) Jurusan Manajemen Sumberdaya Manusia. Sedang Melanjutkan S3 Program Doktor Ilmu Manajemen Keuangan. Penulis menekuni bidang Menulis, Sejak kuliah, telah terlibat dalam penelitian dan menulis karya ilmiah. Salah satunya adalah mendapatkan hibah penelitian dari Kementrian Riset dan Teknologi Pendidikan Tinggi RI. tahun 2020 dengan judul *Public Perceptions in Analyzing the Differences Between Cooperatives and Bank Emok in Sukabumi*, selanjutnya mendapatkan hibah penelitian pada tahun 2022 dengan judul *The Influence of Islamic Financial Literacy, Innovation and the Government on the Sustainability of MSMEs in Sukabumi City*.

Kegiatan penelitian dan penulisan juga masih tetap dilaksanakan sebagai pelaksanaan Tridarma perguruan tinggi dengan menghasilkan jurnal ilmiah, diktat pengajaran seperti Berlatih Akuntansi Manajemen, dan saat ini Buku Akuntansi Keuangan Menengah, Sistem Pengendalian Manajemen, Strategi Keuangan Perusahaan: Manajemen Modal Dan Struktur Modal, Perpajakan, Membangun Fondasi Keuangan: Pengantar Praktis Untuk Akuntansi Dalam Bisnis, Akuntansi Keuangan Menengah 2 & Asas-Asas Manajemen tahun 2024 hingga saat ini.

BIODATA PENULIS



Dr. Drs. Ahmad Mukhtar, M.A., M.M.

Dosen Institut Ilmu Hukum dan Ekonomi Lamadukelleng
Sengkang

Penulis lahir di Sengkang tanggal 12 Juni 1969. Penulis adalah dosen LLDIKTI IX DPK pada Program Studi Manajemen Institut Ilmu Hukum dan Ekonomi Lamadukelleng Sengkang. Pendidikan S1 diselesaikan di UIN Alauddin Makassar, kemudian melanjutkan pendidikan S2 di dua kampus berbeda, yaitu STIE ABI Surabaya dan Universitas Muslim Indonesia (UMI) Makassar. Gelar S3 juga diraih dari UMI Makassar.

Berkarir sebagai akademisi, serta mengemban berbagai jabatan struktural di Universitas Islam As'adiyah Sengkang. Diantara jabatan tersebut, seperti Sekretaris Jurusan Pendidikan Agama Islam, Ketua Program Studi Tadris Bahasa Inggris, dan saat ini masih menjabat sebagai Wakil Rektor I Bidang Akademik di perguruan tinggi tersebut. Selain itu, disertai pula amanah sebagai Ketua Pusat Penjaminan Mutu (PPM) pada Institut Ilmu Hukum dan Ekonomi Lamadukelleng Sengkang.

Aktif menulis dan melakukan penelitian, hasil karya penulis telah dipublikasikan di berbagai jurnal nasional terakreditasi dan jurnal internasional. Beberapa buku yang telah terbit meliputi bidang Manajemen, Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Strategi, Pengambilan Keputusan, Manajemen Inovasi, Kepemimpinan, Pendidikan, Manajemen Pendidikan, serta Manajemen Pesantren.

BIODATA PENULIS



Dr. Hj. Utin Nina Hermina., SE., MS.i

Dosen Jurusan Administrasi Bisnis
Politeknik Negeri Pontianak

Penulis lahir di Pontianak tanggal 30 September 1971. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Administrasi Negara Jurusan Administrasi Bisnis Politeknik Negeri Pontianak. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Ekonomi Manajemen Universitas Tanjungpura Pontianak, dan menyelesaikan Pendidikan S2 pada Jurusan Ilmu Ekonomi dan Manajemen Universitas Padjadjaran Bandung. Menyelesaikan Pendidikan S3 pada Jurusan Ekonomi dan Bisnis Universitas Persada Indonesia (UPI YAI) di Jakarta. Aktif sebagai dosen yang mengajar mata kuliah Pengantar Manajemen, Pemasaran, dan Metodologi Penelitian. Selain mengajar, ia juga aktif dalam kegiatan tridharma lainnya diantaranya penelitian dan Pengabdian Pada Masyarakat. Beberapa buku sudah dihasilkan, diantaranya, Pengantar Manajemen, Manajemen Sumber Daya Manusia, Pemasaran dan Metodologi penelitian. Aktif dibeberapa organisasi Wanita dan kemasyarakatan.

BIODATA PENULIS



Dedy Ari Purnomo, S.Kom., M.M

Dosen Program Studi Sistem Informasi

Sekolah Tinggi Informatika & Komputer Indonesia (STIKI)

Penulis lahir di Surabaya tanggal 11 Juli 1989. merupakan dosen tetap pada Program Studi Sistem Informasi, Sekolah Tinggi Informatika & Komputer Indonesia (STIKI). Menyelesaikan pendidikan S1 pada Program Studi Teknik Informatika dan melanjutkan S2 pada Program Studi Manajemen (Konsentrasi: Manajemen Sistem Informasi). Keinginan menulis mulai muncul sejak kuliah S2 serta dapat menghasilkan 2 buah buku yang berjudul HOT FIT Model Pengembangan Sistem Informasi dan Pemasaran Kewirausahaan Digital, dilanjutkan dengan secara intens menulis beberapa artikel ilmiah dibidang komputer maupun manajemen sistem informasi. Selain sebagai dosen, saat ini menjabat sebagai Kepala Biro Administrasi Akademik STIKI sejak tahun 2017 s.d sekarang, asesor kompetensi LSP STIKI Malang sejak tahun 2016 dan anggota Academic Association of Creative Economy (AACE).

BIODATA PENULIS



I Nyoman Wahyu Widiana, S.E., M.Si.

Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana
wahyuwidiana@unud.ac.id

I Nyoman Wahyu Widiana, pria kelahiran Sanur, 25 April 1994. Anak bungsu dari tiga bersaudara ini menamatkan S1 Ekonomi Pembangunan tahun 2015 dan S2 Ilmu Ekonomi tahun 2018 di Universitas Udayana, dengan predikat Cumlaude Lulusan Terbaik. Penulis kini tengah menyelesaikan S3 Program Doktor Ilmu Ekonomi di Universitas Udayana. Penulis adalah dosen tetap Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana. Penulis menyukai kesenian dan kebudayaan sejak remaja ini mengantarkannya mengikuti pertukaran pelajar dan kebudayaan mewakili Indonesia pada ajang Asia Student Summit di Seoul, Korea Selatan pada tahun 2018. Saat ini penulis menjabat menjadi Ketua BUMN CSR Provinsi Bali. Penulis aktif sebagai pembicara pada setiap kegiatan, termasuk Pembicara Nasional Literasi Digital Keminfo 2021. Penulis juga aktif dalam Tri Dharma Perguruan Tinggi, termasuk menjadi mentor dan narasumber di berbagai seminar. Penulis berkomitmen dapat berkontribusi dalam Tri Dharma Perguruan Tinggi. Besar harapan penulis untuk dapat memajukan generasi emas penerus bangsa melalui tulisannya.

BIODATA PENULIS



Siswanto, S.T., M.M.

Dosen Program Studi Permesinan Kapal
Politeknik Pelayaran Malahayati

Penulis lahir di Kupang tanggal 30 Juli 1984. Penulis merupakan dosen tetap pada Program Studi Permesinan kapal Pada politeknik Pelayaran Malahayati. Selain di Politeknik pelayaran Malahayati, penulis juga mengajar pada Politeknik Pelayaran Sorong dan juga sebagai Tutorial Online pada Universitas Terbuka. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Teknik Elektro dan melanjutkan S2 pada Magister Manajemen. Selain itu penulis mempunyai sertifikat keahlian dibidang Mesin kapal. Saat ini penulis lagi memperdalam ilmu mengenai manajemen khususnya mengenai Sumber Daya Manusia. Saat ini penulis juga mempunyai beberapa penelitian mengenai manajemen, yang sudah dipublikasi pada beberapa jurnal nasional terakreditasi. Ini adalah pengalaman menulis buku pertama yang penulis tulis mengenai Manajemen. Dari buku pertama ini penulis harapkan terdapat masukan yang membangun agar bisa menjadikan masukan buat penulis untuk bisa lebih giat menulis lagi mengenai manajemen.

BIODATA PENULIS



Widhy Wahyani, ST., MM.

Dosen Program Studi Bisnis Digital S-1
Fakultas Teknologi Industri
Institut Teknologi Nasional Malang

Penulis lahir di Nganjuk tanggal 11 Agustus 1975. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Studi Bisnis Digital S-1, Fakultas Teknologi Industri Institut Teknologi Nasional Malang. Menyelesaikan pendidikan S-1 pada Jurusan Teknik dan Manajemen, Industri S-1 Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya. Lanjut menyelesaikan pendidikan S-2 pada Jurusan Manajemen, Universitas Wijaya Putra Surabaya pada tahun 2001. Motto: Jagalah Lakumu, Karena Lakumu, Akan Menentukan Tuhanmu.