

DASAR-DASAR MANAJEMEN

PENULIS :

- Nurdiansyah
- Purna Irawan
- Mia Sumiarsih
- Paulus Djohan Lolo
- Rezki Fani
- Amrulloh Ibnu Kholdun
- Amal Fatkhulloh
- Tyas Wedhasari
- Arief Teguh Nugroho
- Akbar



DASAR-DASAR MANAJEMEN

**Nurdiansyah
Purna Irawan
Mia Sumiarsih
Paulus Djohan Lolo
Rezki Fani
Amrulloh Ibnu Kholdun
Amal Fatkhulloh
Tyas Wedhasari
Arief Teguh Nugroho
Akbar**



GET PRESS INDONESIA

DASAR-DASAR MANAJEMEN

Penulis :

Nurdiansyah
Purna Irawan
Mia Sumiarsih
Paulus Djohan Lolo
Rezki Fani
Amrulloh Ibnu Kholdun
Amal Fatkhulloh
Tyas Wedhasari
Arief Teguh Nugroho
Akbar

ISBN : 978-623-125-122-0

Editor : Diana Purnama Sari., S.E., M.E

Penyunting : Ari Yanto., M.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, Maret 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 Buku Dasar-Dasar Manajemen ini.

Buku ini membahas Ruang Lingkup Manajemen, Pengertian Manajemen, Fungsi Manajemen, Transisi Manajemen, Membangun Keunggulan Melalui Manusia, Sejarah Manajemen Dan Evolusi Manajemen, Lingkungan Dan Budaya Organisasi; Etika Dan Tanggung Jawab Sosial, Perencanaan Dan Pengambilan Keputusan, Strategi Organisasi, Inovasi, Perubahan Dan Manajemen Global, Mendesain organisasi yang kondusif, Pengelolaan individu dan diversitas, Motivasi Dan Kepemimpinan, Pengelolaan komunikasi.

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, Maret 2024

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR GAMBAR	vi
BAB 1 PENGERTIAN RUANG LINGKUP MANAJEMEN..	1
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Manajemen	3
1.3 Fungsi Manajemen.....	3
1.4 Tantangan Dalam Manajemen.....	5
1.5 Transisi Manajemen.....	7
1.6 Tantangan Transisi Manajemen	8
1.7 Ruang Lingkup Manajemen.....	10
1.8 Aspek-Aspek Ruang Lingkup Manajemen	11
1.9 Pentingnya Ruang Lingkup Manajemen.....	13
1.10 Membangun Keunggulan Melalui Manusia.....	14
1.11 Kesimpulan	18
DAFTAR PUSTAKA	20
BAB 2 SEJARAH MANAJEMEN DAN EVOLUSI	
MANAJEMEN.....	21
2.1 Sejarah Manajemen	21
2.2 Evolusi Manajemen	26
DAFTAR PUSTAKA	31
BAB 3 LINGKUNGAN DAN BUDAYA ORGANISASI :	
ETIKA DAN TANGGUNGJAWAB SOSIAL.....	33
3.1 Pendahuluan	33
3.2 Lingkungan Organisasi.....	34
3.2.1 Lingkungan Internal dan Eksternal	35
3.3 Budaya Organisasi	38
3.3.1 Model Budaya Organisasi	39
3.3.2 Proses Pembentukan Budaya Organisasi	43
3.4 Etika Dan Tanggungjawab Sosial	46
3.4.1 Etika	47
3.4.2 Tanggungjawab Sosial.....	49
DAFTAR PUSTAKA	52
BAB 4 PERENCANAAN DAN PENGAMBILAN	
KEPUTUSAN	55
4.1 Pendahuluan	55

4.2 Dasar-dasar Perencanaan	57
4.3 Penggalian Mendalam tentang Pengambilan Keputusan	58
4.4 Perencanaan Strategis	60
4.5 Manfaat Perencanaan Strategis	61
4.6 Peran Perencanaan dan Pengambilan Keputusan dalam Organisasi	62
4.7 Kegagalan dalam Perencanaan dan Pengambilan Keputusan	66
4.8 Kesimpulan	68
DAFTAR PUSTAKA	70
BAB 5 STRATEGI ORGANISASI	71
5.1 Pendahuluan	71
5.2 Dimensi Utama dalam Strategi Organisasi	72
5.3 Peranan Strategi Organisasi	73
5.4 Teori dalam Strategi Organisasi	74
5.5 Faktor Penentu Rancangan Organisasi	77
5.6 Unsur-unsur Organisasi	78
5.7 Aturan Dasar dalam Merumuskan Strategi	80
DAFTAR PUSTAKA	81
BAB 6 INOVASI, PERUBAHAN DAN MANAJEMEN GLOBAL	83
6.1 Pendahuluan	83
6.1.1 <i>Volatility</i> (Volatiliti)	84
6.1.2 <i>Uncertainty</i> (Ketidakpastian)	84
6.1.3 <i>Complexity</i> (Kompleksitas)	84
6.1.4 <i>Ambiguity</i> (Ambiguitas)	84
6.2 Pengertian Inovasi	86
6.3 Perubahan	88
6.4 Budaya organisasi	90
6.5 Manajemen Global	91
6.6 Dasar Fundamental Manajemen Global	95
DAFTAR PUSTAKA	97
BAB 7 MENDESIGN ORGANISASI YANG KONDUSIF ...	101
7.1 Pendahuluan	101
7.1.1 Pengertian Organisasi yang Kondusif	102
7.1.2 Pentingnya Design Organisasi yang Kondusif dalam Manajemen	102

7.1.3 Tujuan Bab Mendesign Organisasi yang Kondusif	103
7.2 Pengertian Design Organisasi.....	104
7.2.1 Definisi Design Organisasi.....	104
7.2.2 Fungsi dan Manfaat Design Organisasi.....	104
7.3 Komponen Dasar Organisasi.....	105
7.3.1 Struktur Organisasi.....	105
7.3.2 Budaya Organisasi	110
7.3.3 Sistem Komunikasi.....	111
7.4 Strategi Design Organisasi yang Kondusif.....	111
7.4.1 Pendekatan Horizontal dan vertikal.....	111
7.4.2 Pendekatan Terpusat dan Desentralisasi.....	111
7.4.3 Pembangunan Budaya Organisasi yang Positif.....	112
7.4.4 Meningkatkan Komunikasi dan Kolaborasi....	112
7.4.5 Lima Prinsip Design Organisasi.....	112
7.4.6 Lima yang Mempengaruhi Design Organisasi.	113
7.5 Studi Kasus Design Organisasi yang Kondusif.....	114
7.5.1 Contoh Sukses Design Organisasi yang Kondusif	114
7.5.2 Analisis dan Refleksi Studi Kasus	114
7.6 Penerapan Design Organisasi yang Kondusif.....	115
7.6.1 Tahapan dalam Penerapan Design Organisasi.	115
7.6.2 Tantangan dan Solusi dalam Penerapan Design Organisasi.	116
7.7 Evaluasi dan Peningkatan Design Organisasi yang Kondusif.....	116
7.7.1 Metode Evaluasi Penerapan Design Organisasi.	116
7.7.2 Peningkatan Design Organisasi yang Kondusif.	117
7.8 Kesimpulan dan Rekomendasi Design Organisasi yang Kondusif.....	118
7.8.1 Kesimpulan Pentingnya Design Organisasi yang Kondusif.....	118
7.8.2 Rekomendasi untuk Manajemen dan Karyawan.....	118

DAFTAR PUSTAKA	119
BAB 8 PENGELOLAAN INDIVIDU DAN DIVERSITAS ...	123
DAFTAR PUSTAKA	158
BAB 9 MOTIVASI DAN KEPEMIMPINAN	161
9.1 Pendahuluan	161
9.2 Motivasi.....	163
9.3 Kepemimpinan	166
9.4 Motivasi dan Kepemimpinan.....	168
9.5 Penutup	170
DAFTAR PUSTAKA	171
BAB 10 PENGELOLAAN KOMUNIKASI.....	173
10.1 Pendahuluan.....	173
10.2 Konsep Dasar Manajemen Komunikasi	174
10.3 Metode Mengelola Komunikasi.....	175
10.4 Penerapan Manajemen Komunikasi.....	176
10.5 Saluran Komunikasi.....	178
10.6 Fungsi Pengelolaan Komunikasi.....	179
10.7 Efektivitas Pengelolaan Komunikasi.....	180
DAFTAR PUSTAKA	183
BIODATA PENULIS	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1.	Ruang Lingkup Manajemen	10
Gambar 3.1.	Lingkungan Organisasi	37
Gambar 3.2.	Tiga Tingkatan Pembentukan Budaya Organisasi.....	44
Gambar 3.3.	Pembentukan Budaya Organisasi.....	46
Gambar 3.4.	Model Piramida Tanggung Jawab Sosial Carroll	51
Gambar 4.1.	Perencanaan Strategis	60
Gambar 4.2.	Perencanaan Individu.....	66
Gambar 4.3.	Kurangnya Perencanaan yang Matang.....	67
Gambar 7.1.	Organisasi Mekanis dan Organik (Atribusi: Hak Cipta Rice University, OpenStax, di bawah lisensi CC-BY 4.0).	106
Gambar 7.2.	Evolusi Struktur Organisasi Diadaptasi dari: Daft, R., 2016, Teori dan Desain Organisasi, edisi ^{ke} -12.....	107
Gambar 7.3.	Contoh Struktur Organisasi Fungsional	1107
Gambar 7.4.	Contoh Struktur Organisasi Divisi.....	108
Gambar 7.5.	Contoh Struktur Organisasi Matriks.....	108
Gambar 7.6.	Contoh Struktur Organisasi Matriks.....	109
Gambar 7.7.	Struktur tim jaringan (Atribusi: Hak Cipta Rice University, OpenStax, di bawah lisensi CC-BY 4.0).....	109
Gambar 7.8.	Struktur Virtual (Atribusi: Hak Cipta Rice University, OpenStax, di bawah lisensi CC-BY 4.0)	110
Gambar 7.9.	Dalam desain organisasi ini, unit induk pusat memberikan nilai kepada unit bisnis yang terhubung.....	113
Gambar 7.10.	Lima faktor yang mempengaruhi prinsip desain organisasi	114
Gambar 8.1.	Konsep Manajemen.....	123
Gambar 8.2.	Manajemen karir dalam perencanaan sumber daya manusia.....	152
Gambar 9.1.	Teori Kebutuhan Maslow.....	165

BAB 1

PENGERTIAN RUANG LINGKUP MANAJEMEN

Oleh Nurdiansyah

1.1 Pendahuluan

Manajemen merupakan suatu aspek penting dalam setiap organisasi yang bertujuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ruang lingkup manajemen sangat luas dan melibatkan sejumlah konsep, fungsi, dan aktivitas yang saling terkait. Dalam ruang lingkup ini, manajemen mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi untuk mencapai sasaran yang diinginkan. Sebagai ilmu dan praktik, manajemen juga melibatkan pengambilan keputusan, komunikasi, kepemimpinan, dan pengembangan strategi.

Dalam konteks bisnis, manajemen berfungsi sebagai proses yang melibatkan alokasi sumber daya yang terbatas, seperti waktu, tenaga kerja, dan dana, guna mencapai keberhasilan organisasi. Ruang lingkup manajemen tidak hanya terbatas pada perusahaan atau organisasi bisnis, tetapi juga mencakup sektor publik, lembaga pendidikan, organisasi nirlaba, dan berbagai entitas lainnya. Oleh karena itu, manajemen memiliki aplikasi yang luas dan relevan di berbagai konteks kehidupan.

Pentingnya manajemen terletak pada kemampuannya untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang terbatas agar dapat mencapai hasil yang maksimal. Dengan adanya manajemen yang efektif, organisasi dapat merencanakan, mengorganisasikan, dan mengelola segala aspek yang berkaitan dengan operasional dan strategi, sehingga dapat bertahan dan berkembang di tengah perubahan lingkungan eksternal. Manajemen juga berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang efisien dan produktif bagi anggota organisasi.

Manajemen juga melibatkan sejumlah prinsip dasar, seperti keberlanjutan, efisiensi, efektivitas, dan adaptabilitas. Prinsip-prinsip ini membantu manajer dalam membuat keputusan yang tepat, menghadapi tantangan, dan merespons perubahan yang terjadi di dalam dan di luar organisasi. Keseluruhan, ruang lingkup manajemen menciptakan landasan yang kokoh untuk pengelolaan semua aspek kehidupan organisasi, baik dalam konteks bisnis maupun sektor-sektor lainnya.

Dalam ruang lingkup manajemen, peran manajer menjadi sangat penting. Manajer bertanggung jawab untuk memimpin dan mengarahkan tim, membuat keputusan strategis, dan memastikan pelaksanaan rencana yang telah ditetapkan. Manajer juga harus memiliki keterampilan interpersonal yang baik, kemampuan komunikasi yang efektif, serta kepekaan terhadap dinamika sosial di dalam organisasi.

Selain itu, manajemen tidak hanya terfokus pada aspek internal organisasi, tetapi juga melibatkan hubungan dengan pihak eksternal seperti pelanggan, pemasok, dan mitra bisnis. Kemampuan manajemen untuk menjalin dan memelihara hubungan yang positif dengan stakeholder eksternal menjadi kunci keberhasilan jangka panjang bagi organisasi. Dalam lingkup manajemen, penting untuk memahami bahwa perubahan adalah konstan. Manajemen berperan sebagai penyesuaian terhadap perubahan dalam lingkungan bisnis, teknologi, kebijakan, dan tuntutan pasar, sehingga organisasi dapat tetap relevan dan bersaing.

Sebagai disiplin ilmu, manajemen juga terus berkembang seiring dengan perubahan zaman dan dinamika bisnis. Konsep dan teori manajemen terbaru terus muncul untuk menjawab tantangan baru dan memberikan solusi inovatif. Perkembangan teknologi informasi, globalisasi, dan perubahan paradigma nilai juga memengaruhi bagaimana manajemen diterapkan dalam praktik sehari-hari. Dengan demikian, ruang lingkup manajemen tidak hanya mencakup aspek operasional tetapi juga mencerminkan evolusi konstan dalam cara organisasi mengelola sumber daya, memimpin, dan beradaptasi dalam dunia yang terus berubah.

1.2 Manajemen

Manajemen adalah suatu proses yang melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, dan evaluasi sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam definisi yang lebih luas, manajemen mencakup aktivitas untuk mengelola semua aspek organisasi, termasuk manusia, keuangan, waktu, dan materi. Secara esensial, manajemen adalah seni dan ilmu dalam mengelola sumber daya secara efektif untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Perencanaan adalah langkah awal dalam proses manajemen di mana tujuan organisasi ditetapkan dan strategi untuk mencapainya direncanakan. Ini melibatkan analisis lingkungan, identifikasi sasaran, dan merumuskan rencana tindakan. Pengorganisasian membentuk struktur organisasi yang efektif dengan membagi tugas, delegasi tanggung jawab, dan memastikan saluran komunikasi yang jelas di antara anggota tim. Pengarahan melibatkan kepemimpinan dan motivasi anggota tim untuk mencapai tujuan, sementara pengendalian melibatkan pemantauan kinerja dan pengambilan tindakan korektif jika diperlukan. Evaluasi melibatkan penilaian terhadap efektivitas dan efisiensi dari proses manajemen untuk mengidentifikasi peluang perbaikan.

Dalam keseluruhan, manajemen berfungsi sebagai kerangka kerja yang memungkinkan organisasi untuk mengelola operasinya dengan efektif dan efisien. Dengan pemahaman yang mendalam tentang prinsip-prinsip manajemen, organisasi dapat mencapai keberhasilan jangka panjang dan tetap relevan dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat. Oleh karena itu, manajemen tidak hanya merupakan proses administratif, tetapi juga merupakan kunci bagi kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuan mereka dan menjaga keunggulan kompetitif.

1.3 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen merupakan inti dari upaya mengelola dan mengarahkan sebuah organisasi menuju pencapaian tujuannya. Perencanaan, sebagai fungsi manajemen pertama,

melibatkan proses merumuskan tujuan, menentukan strategi, dan mengembangkan rencana tindakan. Dengan perencanaan yang baik, organisasi dapat mengidentifikasi peluang, mengelola risiko, dan memberikan arah yang jelas kepada seluruh anggota tim. Perencanaan juga membantu dalam alokasi sumber daya secara efisien dan meminimalkan ketidakpastian dalam mencapai sasaran.

Pengorganisasian adalah fungsi manajemen yang berkaitan dengan struktur dan pengelompokan sumber daya. Manajer bertanggung jawab untuk menetapkan tugas, tanggung jawab, dan kewenangan secara efektif dalam suatu organisasi. Pengorganisasian menciptakan kerangka kerja yang jelas, memastikan koordinasi antarbagian, dan meningkatkan keterampilan dan efisiensi anggota tim. Dengan pengorganisasian yang baik, organisasi dapat beroperasi secara mulus dan merespon perubahan dengan lebih cepat.

Pengarahan, sebagai fungsi manajemen ketiga, mencakup kegiatan memotivasi, membimbing, dan memberikan arahan kepada anggota tim. Kepemimpinan yang efektif adalah kunci dalam menggerakkan anggota tim menuju tujuan bersama. Manajer perlu memiliki keterampilan komunikasi yang baik untuk memberikan petunjuk yang jelas, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Melalui pengarahan, organisasi dapat membangun budaya kerja yang inspiratif dan mendorong pengembangan potensi individu.

Fungsi manajemen terakhir adalah pengendalian, yang melibatkan pemantauan dan penilaian kinerja organisasi. Manajer menggunakan kontrol sebagai alat untuk membandingkan kinerja aktual dengan rencana yang telah ditetapkan, mengidentifikasi ketidaksesuaian, dan mengambil tindakan korektif jika diperlukan. Pengendalian membantu organisasi untuk tetap fokus pada tujuan, memastikan kualitas produk atau layanan, dan meningkatkan efisiensi operasional. Dengan demikian, fungsi pengendalian tidak hanya bersifat korektif tetapi juga bersifat preventif untuk menghindari deviasi dari rencana yang telah ditetapkan. Secara keseluruhan, fungsi-fungsi manajemen bekerja bersama-sama untuk menciptakan

suatu sistem yang efektif dan adaptif, memastikan organisasi dapat mencapai keberhasilan dalam lingkungan yang terus berubah.

1.4 Tantangan Dalam Manajemen

Dalam setiap organisasi, manajer harus siap menghadapi berbagai tantangan yang kompleks dan beragam. Dari mengelola perubahan lingkungan bisnis yang cepat hingga mengatasi keterbatasan sumber daya, tantangan-tantangan ini membutuhkan pemecahan masalah yang efektif dan inovatif. Di tengah perubahan teknologi yang pesat dan persaingan yang semakin ketat, manajer perlu memiliki keterampilan kepemimpinan yang kuat dan kemampuan untuk berkomunikasi dengan baik untuk mengatasi tantangan-tantangan ini. Dengan memahami dan menghadapi tantangan-tantangan ini, manajer dapat membawa organisasi menuju kesuksesan dan keberlanjutan di masa depan

Tantangan dalam manajemen mengacu pada berbagai masalah dan kompleksitas yang dihadapi oleh manajer dalam menjalankan tugas-tugasnya. Ini mencakup berbagai hal, mulai dari mengelola perubahan lingkungan bisnis yang cepat hingga mengatasi keterbatasan sumber daya, menghadapi perubahan teknologi, mengelola krisis, hingga memecahkan masalah kompleks.

Dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat, manajer harus dapat beradaptasi dengan perubahan tren pasar, teknologi, dan regulasi untuk memastikan kesuksesan organisasi. Tantangan ini membutuhkan manajer untuk memiliki keterampilan analitis yang baik dan kemampuan untuk mengambil keputusan yang tepat dalam situasi yang berubah-ubah. Keterbatasan sumber daya, seperti waktu, tenaga kerja, dan dana, juga merupakan tantangan yang signifikan dalam manajemen. Manajer harus mampu mengalokasikan sumber daya yang terbatas dengan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

Selain itu, manajer juga dihadapkan pada tantangan dalam mengelola sumber daya manusia, memimpin tim, dan

berkomunikasi secara efektif. Kepemimpinan yang efektif dan komunikasi yang baik menjadi kunci untuk mengatasi tantangan ini dan memastikan keberhasilan organisasi. Dengan memahami dan menghadapi tantangan-tantangan ini, manajer dapat mengembangkan strategi yang efektif untuk mengatasi masalah yang muncul dan membawa organisasi menuju kesuksesan jangka panjang

Manajemen dihadapkan pada berbagai tantangan yang memerlukan pemecahan masalah dan adaptasi yang cepat untuk menjaga keseimbangan dan kinerja organisasi. Berikut adalah penjelasan tentang beberapa tantangan utama dalam manajemen:

1. Perubahan Lingkungan Bisnis

Lingkungan bisnis yang terus berubah dengan cepat menjadi salah satu tantangan utama dalam manajemen. Organisasi harus mampu menyesuaikan diri dengan perubahan tren pasar, teknologi, dan regulasi untuk tetap relevan dan bersaing.

2. Keterbatasan Sumber Daya

Keterbatasan sumber daya seperti waktu, tenaga kerja, dan dana sering menjadi tantangan dalam manajemen. Manajer harus mampu mengalokasikan sumber daya yang terbatas dengan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

3. Perubahan Teknologi

Perkembangan teknologi yang cepat memicu perubahan dalam cara organisasi beroperasi dan berinteraksi dengan pelanggan. Manajer harus terus mengikuti perkembangan teknologi dan memastikan bahwa organisasi dapat memanfaatkannya secara efektif.

4. Kepemimpinan dan Manajemen SDM

Manajemen sumber daya manusia (SDM) menjadi tantangan tersendiri dalam manajemen. Merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan yang berkualitas merupakan tugas yang menantang bagi manajer.

5. Pemecahan Masalah Kompleks

Organisasi sering dihadapkan pada masalah kompleks yang memerlukan analisis mendalam dan pemecahan masalah kreatif. Manajer harus mampu mengidentifikasi akar

- permasalahan dan mengembangkan strategi untuk mengatasinya.
6. **Kepemimpinan dan Komunikasi**
Kepemimpinan yang efektif dan komunikasi yang baik merupakan fondasi kesuksesan organisasi. Manajer harus memiliki kemampuan untuk memimpin, menginspirasi, dan memotivasi tim, serta berkomunikasi secara efektif dengan seluruh anggota organisasi.
 7. **Tantangan Globalisasi**
Globalisasi membawa tantangan baru dalam manajemen, seperti mengelola tim lintas budaya, menavigasi perbedaan regulasi, dan bersaing dalam pasar global yang kompetitif.
 8. **Manajemen Krisis**
Krisis seperti bencana alam, krisis ekonomi, atau masalah reputasi dapat menguji kemampuan manajer dalam mengelola situasi darurat dan menjaga kontinuitas operasional organisasi.

Dengan memahami dan mengatasi tantangan-tantangan ini, manajer dapat membantu organisasi untuk tetap beradaptasi, berkembang, dan mencapai kesuksesan dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan berubah-ubah.

1.5 Transisi Manajemen

Transisi manajemen merujuk pada proses perencanaan, implementasi, dan pengelolaan perubahan organisasi. Ini melibatkan serangkaian langkah yang dirancang untuk mengarahkan organisasi melalui perubahan yang signifikan, baik itu perubahan struktur, proses, teknologi, atau budaya. Dalam konteks bisnis yang terus berkembang, transisi manajemen menjadi semakin penting karena organisasi harus dapat beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan dan memanfaatkan peluang yang muncul.

Pertama-tama, transisi manajemen melibatkan identifikasi kebutuhan dan tujuan dari perubahan yang diinginkan. Ini melibatkan analisis mendalam terhadap alasan di balik perubahan, serta pemahaman akan dampak yang mungkin

terjadi baik secara internal maupun eksternal. Setelah tujuan dan kebutuhan diketahui, langkah selanjutnya adalah merancang strategi transisi yang sesuai. Ini termasuk pengembangan rencana tindakan yang jelas, alokasi sumber daya yang tepat, dan komunikasi yang efektif kepada seluruh anggota organisasi.

Selanjutnya, dalam fase implementasi, manajer harus memimpin dan mengkoordinasikan upaya untuk mengubah visi menjadi kenyataan. Hal ini dapat melibatkan pelatihan karyawan, pengembangan sistem baru, atau restrukturisasi organisasi. Selama proses ini, penting untuk terus memantau kemajuan, mengidentifikasi hambatan yang mungkin muncul, dan mengambil tindakan korektif jika diperlukan. Terakhir, evaluasi adalah tahap penting dalam transisi manajemen di mana kesuksesan perubahan dievaluasi. Ini melibatkan penilaian terhadap pencapaian tujuan, efektivitas implementasi, serta dampaknya terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dengan memahami dan menerapkan transisi manajemen dengan baik, organisasi dapat mengelola perubahan dengan lebih efektif, meminimalkan ketidakpastian, dan memanfaatkan peluang untuk pertumbuhan dan inovasi. Transisi manajemen bukanlah hanya tentang mengubah struktur atau proses, tetapi juga tentang mengelola perubahan budaya dan mentalitas di dalam organisasi. Dengan demikian, transisi manajemen merupakan elemen penting dalam memastikan keberlanjutan dan kesuksesan jangka panjang dari suatu organisasi dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

1.6 Tantangan Transisi Manajemen

Tantangan Transisi Manajemen merupakan permasalahan yang sering dihadapi ketika sebuah organisasi berupaya melakukan perubahan besar dalam struktur, proses, atau budaya. Menghadapi tantangan ini dengan efektif adalah kunci kesuksesan dalam memastikan bahwa transisi berjalan dengan lancar. Berikut adalah beberapa tantangan yang umumnya dihadapi dalam transisi manajemen:

1. Ketidakpastian dan Resistensi

Salah satu tantangan utama dalam transisi manajemen adalah ketidakpastian yang muncul dari perubahan. Karyawan mungkin merasa tidak nyaman dengan perubahan dan cenderung menolaknya. Resistensi ini bisa berasal dari ketidakpahaman tentang tujuan perubahan, kekhawatiran akan kehilangan pekerjaan, atau ketakutan akan ketidakpastian masa depan.

2. Keterbatasan Sumber Daya

Transisi manajemen seringkali memerlukan investasi besar dalam hal waktu, uang, dan tenaga manusia. Tantangan timbul ketika organisasi menghadapi keterbatasan sumber daya yang tersedia untuk mengimplementasikan perubahan yang diperlukan. Ini bisa menghambat kemajuan dan menyebabkan perubahan menjadi tidak efektif.

3. Kesulitan dalam Komunikasi

Komunikasi yang buruk atau tidak efektif dapat menjadi hambatan besar dalam transisi manajemen. Ketika informasi tentang perubahan tidak disampaikan dengan jelas atau tidak cukup transparan, hal ini dapat menyebabkan kebingungan, rumor, dan ketidakpastian di antara karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan resistensi terhadap perubahan.

4. Kehilangan Fokus pada Bisnis Utama

Sering kali, fokus organisasi terpecah antara menjalankan operasi sehari-hari dan menerapkan perubahan. Ini dapat mengakibatkan penurunan kinerja dalam bisnis inti sementara upaya perubahan sedang berlangsung, mengakibatkan ketidakstabilan yang tidak diinginkan.

5. Kekurangan Kepemimpinan yang Kuat

Transisi manajemen membutuhkan kepemimpinan yang kuat dan tegas untuk memandu organisasi melalui perubahan. Kurangnya kepemimpinan yang efektif atau visi yang jelas dapat menyulitkan pengelolaan perubahan dengan baik.

Mengatasi tantangan ini memerlukan pemahaman yang mendalam tentang dinamika organisasi dan perubahan, serta

kemampuan untuk mengelola ketidakpastian dan resistensi. Dengan pendekatan yang strategis dan komprehensif, organisasi dapat mengatasi tantangan transisi manajemen dan mencapai tujuan perubahan yang diinginkan.

1.7 Ruang Lingkup Manajemen

Manajemen adalah suatu proses yang melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, dan evaluasi sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ruang lingkup manajemen merujuk pada cakupan atau lingkup dari kegiatan-kegiatan yang terlibat dalam proses manajemen. Ini mencakup berbagai aspek yang penting dalam mengelola suatu organisasi, termasuk sumber daya manusia, keuangan, waktu, dan materi. Dalam ruang lingkup manajemen, terdapat sejumlah aspek kunci yang perlu dipahami dengan baik untuk mencapai kesuksesan dalam menjalankan suatu organisasi atau Perusahaan.



Gambar 1.1. Ruang Lingkup Manajemen

Ruang lingkup manajemen mengacu pada sejumlah aktivitas, fungsi, dan tanggung jawab yang terlibat dalam pengelolaan organisasi atau perusahaan. Dalam era yang terus berubah dan berkembang, pengertian ruang lingkup manajemen

juga telah mengalami evolusi untuk mencakup aspek-aspek baru yang relevan dengan tantangan dan peluang kontemporer.

1.8 Aspek-Aspek Ruang Lingkup Manajemen

Dalam menjelajahi ruang lingkup manajemen, kita memasuki domain yang mencakup beragam aspek penting dalam mengelola suatu organisasi. Dari perencanaan hingga evaluasi, setiap tahapan memainkan peran integral dalam keseluruhan proses manajemen. Oleh karena itu, pada pengantar ini, kita akan menyelami lebih dalam setiap elemen dari ruang lingkup manajemen untuk memahami bagaimana keberhasilan organisasi ditentukan oleh pengelolaan yang efektif atas setiap aspek tersebut. Mari kita eksplorasi bersama bagaimana pemahaman yang mendalam terhadap aspek-aspek ini akan membantu membentuk fondasi yang kokoh dalam manajemen yang berkelanjutan dan berhasil.

Berikut adalah aspek-aspek penting dalam ruang lingkup manajemen:

1. **Perencanaan**

Merupakan langkah awal dalam proses manajemen di mana tujuan organisasi ditetapkan dan strategi untuk mencapainya direncanakan. Perencanaan mencakup identifikasi sasaran, penentuan langkah-langkah untuk mencapainya, serta alokasi sumber daya yang diperlukan.

2. **Pengorganisasian**

Melibatkan struktur organisasi yang tepat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ini termasuk pembagian kerja, delegasi tanggung jawab, dan pengaturan sumber daya secara efisien.

3. **Pengarahan**

Melibatkan kepemimpinan dan motivasi anggota tim untuk mencapai tujuan organisasi. Manajer perlu menginspirasi, mengarahkan, dan mengkoordinasikan upaya individu dalam mencapai hasil yang diinginkan.

4. **Pengendalian**

Proses memantau kinerja organisasi untuk memastikan bahwa tujuan yang ditetapkan tercapai. Ini melibatkan

pengukuran kinerja, perbandingan dengan standar yang telah ditetapkan, dan pengambilan tindakan korektif jika diperlukan.

5. Evaluasi

Melibatkan penilaian terhadap efektivitas dan efisiensi dari proses manajemen yang telah dilaksanakan. Evaluasi ini penting untuk mengidentifikasi area di mana perbaikan dapat dilakukan dan untuk memastikan bahwa tujuan organisasi terus tercapai.

Pengelolaan suatu organisasi melalui prinsip-prinsip dan praktik manajemen adalah kunci utama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks ini, memahami signifikansi dari ruang lingkup manajemen menjadi sangat penting. Ruang lingkup manajemen mencakup serangkaian aspek yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, dan evaluasi sumber daya organisasi. Setiap elemen dalam ruang lingkup ini memiliki peran krusial dalam membentuk kesuksesan dan keberlanjutan organisasi.

Pertama-tama, ruang lingkup manajemen memberikan arah yang jelas bagi organisasi dengan menetapkan tujuan yang spesifik dan strategi untuk mencapainya. Melalui proses perencanaan yang teliti, manajemen dapat mengidentifikasi tantangan dan peluang yang dihadapi organisasi serta merancang langkah-langkah yang diperlukan untuk mengatasinya. Dengan demikian, manajemen membantu organisasi untuk mengarahkan energi dan sumber daya mereka secara efisien menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Kedua, ruang lingkup manajemen memungkinkan organisasi untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya mereka. Melalui pengorganisasian yang baik, sumber daya manusia, keuangan, waktu, dan materi dapat dialokasikan dengan efisien dan efektif. Hal ini membantu organisasi untuk mencapai produktivitas yang tinggi dan meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan. Dengan demikian, manajemen tidak hanya berkaitan dengan pencapaian tujuan, tetapi juga dengan

pengelolaan sumber daya yang ada agar mencapai hasil yang optima.

1.9 Pentingnya Ruang Lingkup Manajemen

Ruang lingkup manajemen sangat penting karena mencakup serangkaian prinsip, konsep, dan fungsi yang memberikan landasan bagi keberhasilan dan keberlanjutan organisasi. Manajemen memungkinkan suatu entitas untuk merencanakan sasaran, mengorganisasikan sumber daya yang terbatas, mengarahkan anggota tim, dan mengendalikan proses agar dapat mencapai efisiensi dan efektivitas. Dalam konteks bisnis, manajemen membantu organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan pasar, teknologi, dan lingkungan eksternal, menjadikannya kunci dalam mempertahankan daya saing. Selain itu, manajemen memberikan arah dan kepemimpinan yang diperlukan untuk mencapai visi dan misi organisasi, serta meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan anggota tim. Dengan mengoptimalkan penggunaan sumber daya, mengelola konflik, dan merespons perubahan, ruang lingkup manajemen membentuk fondasi yang vital bagi keberhasilan jangka panjang suatu organisasi di berbagai sektor.

Berikut beberapa alasan Mengapa Ruang lingkup manajemen sangat penting karena:

1. **Mengarahkan Organisasi**
Memastikan bahwa organisasi memiliki arah yang jelas dan jelas dalam mencapai tujuan-tujuannya.
2. **Optimalisasi Sumber Daya**
Memastikan penggunaan yang efisien dan efektif dari sumber daya organisasi seperti tenaga kerja, keuangan, dan waktu.
3. **Peningkatan Kinerja**
Memungkinkan organisasi untuk meningkatkan kinerja mereka melalui perencanaan yang tepat, pengorganisasian yang efisien, dan pengendalian yang ketat.

4. Adaptasi Terhadap Perubahan

Membantu organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan internal dan eksternal dengan lebih cepat dan efektif.

5. Pengambilan Keputusan yang Informasional

Manajemen memberikan kerangka kerja untuk pengambilan keputusan yang terinformasi, didukung oleh data dan analisis yang relevan.

Dengan memahami dan menerapkan prinsip-prinsip ruang lingkup manajemen dengan baik, organisasi dapat meningkatkan kinerja mereka, mencapai tujuan yang ditetapkan, dan tetap relevan dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat.

1.10 Membangun Keunggulan Melalui Manusia

1. Pengembangan Kepemimpinan yang Efektif

Kepemimpinan yang efektif adalah salah satu elemen kunci dalam kesuksesan suatu organisasi. Ini melibatkan pengembangan keterampilan dan sifat-sifat kepemimpinan yang memungkinkan seorang pemimpin untuk menginspirasi, mengarahkan, dan memotivasi anggota timnya menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dalam pembahasan ini, kita akan menjelajahi beberapa poin kunci terkait pengembangan kepemimpinan yang efektif, serta pentingnya setiap aspek dalam membentuk pemimpin yang mampu membawa organisasi menuju keberhasilan.

a. Pemahaman akan Keterampilan Kepemimpinan

Pengembangan kepemimpinan yang efektif dimulai dengan pemahaman yang mendalam tentang keterampilan yang diperlukan untuk menjadi seorang pemimpin yang baik. Ini mencakup kemampuan untuk berkomunikasi dengan baik, mengambil keputusan yang tepat, memotivasi anggota tim, dan mengelola konflik. Pemimpin yang efektif juga perlu memiliki kemampuan untuk menginspirasi visi dan mengembangkan strategi

yang membawa organisasi menuju tujuan yang diinginkan.

b. Pelatihan dan Pengembangan Kepemimpinan

Penting bagi organisasi untuk menyediakan pelatihan dan pengembangan yang tepat bagi para pemimpinnya. Ini bisa berupa program pelatihan formal, mentoring, atau pengalaman praktis yang memungkinkan pemimpin untuk mengasah keterampilan kepemimpinan mereka dan meningkatkan pemahaman mereka tentang dinamika organisasi.

c. Fokus pada Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional menjadi fokus utama dalam pengembangan kepemimpinan yang efektif. Ini melibatkan kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi anggota tim untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi, serta menciptakan perubahan yang positif dalam organisasi. Pemimpin transformasional mampu mengubah budaya organisasi, memperkuat keterlibatan karyawan, dan meningkatkan kinerja keseluruhan.

d. Penekanan pada Kepemimpinan Situasional

Selain itu, penting untuk memahami bahwa tidak ada pendekatan yang satu ukuran cocok untuk semua dalam kepemimpinan. Kepemimpinan situasional mengakui bahwa gaya kepemimpinan yang efektif akan bervariasi tergantung pada situasi dan kebutuhan organisasi pada saat itu. Oleh karena itu, pemimpin perlu memiliki fleksibilitas untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka sesuai dengan konteks spesifik.

e. Pembangunan Kepemimpinan Berkelanjutan

Pengembangan kepemimpinan yang efektif bukanlah sekadar proses satu kali, melainkan merupakan upaya berkelanjutan yang terus menerus. Organisasi perlu memiliki komitmen jangka panjang untuk mendukung pengembangan kepemimpinan dan menciptakan lingkungan di mana pemimpin dapat terus berkembang dan tumbuh.

Dengan memperhatikan poin-poin ini, organisasi dapat membangun fondasi yang kuat untuk

pengembangan kepemimpinan yang efektif. Kepemimpinan yang baik bukan hanya penting untuk kesuksesan organisasi dalam jangka pendek, tetapi juga untuk memastikan keberlanjutan dan pertumbuhan jangka panjang. Dengan memiliki pemimpin yang mampu mengarahkan, menginspirasi, dan memotivasi, organisasi dapat mencapai tujuan mereka dengan lebih baik dan tetap relevan dalam lingkungan bisnis yang selalu berubah.

2. Promosi Keseimbangan Kerja dan Kehidupan

Promosi keseimbangan kerja dan kehidupan adalah upaya untuk menciptakan harmoni antara tanggung jawab pekerjaan dan kebutuhan pribadi, sehingga individu dapat mencapai kesejahteraan yang optimal di semua aspek kehidupan. Ini menjadi semakin penting di era modern di mana tekanan kerja yang tinggi dan tuntutan personal seringkali bersaing satu sama lain. Dalam pembahasan ini, penting untuk menyoroti beberapa aspek terkait promosi keseimbangan kerja dan kehidupan, termasuk manfaatnya bagi individu dan organisasi, serta strategi yang dapat diadopsi untuk mencapainya.

Pertama-tama, promosi keseimbangan kerja dan kehidupan membawa manfaat yang signifikan bagi individu. Ini dapat meningkatkan kesejahteraan fisik dan mental, mengurangi tingkat stres, dan meningkatkan kebahagiaan secara keseluruhan. Dengan memiliki waktu yang cukup untuk keluarga, hobi, dan istirahat, individu dapat merasa lebih seimbang dan puas dengan kehidupan mereka secara keseluruhan. Di sisi lain, promosi keseimbangan kerja dan kehidupan juga memiliki manfaat bagi organisasi. Karyawan yang merasa seimbang cenderung lebih produktif, kreatif, dan berdedikasi terhadap pekerjaan mereka. Selain itu, organisasi yang memprioritaskan keseimbangan kerja dan kehidupan seringkali memiliki tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi dan reputasi yang baik sebagai tempat kerja yang mendukung.

Untuk mencapai keseimbangan kerja dan kehidupan, organisasi dapat mengadopsi sejumlah strategi, termasuk fleksibilitas waktu kerja, dukungan untuk pekerja jarak jauh, dan promosi budaya kerja yang menghargai waktu pribadi karyawan. Selain itu, penting bagi individu untuk mengatur batas-batas yang jelas antara kehidupan pribadi dan profesional, serta mengembangkan keterampilan manajemen waktu yang efektif.

Dengan memperhatikan aspek-aspek ini, promosi keseimbangan kerja dan kehidupan tidak hanya menguntungkan individu dalam mencapai kesejahteraan yang optimal, tetapi juga membawa manfaat bagi organisasi dalam hal kinerja dan kepuasan karyawan. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan ini, organisasi dapat memperkuat budaya yang inklusif, produktif, dan berkelanjutan. Memenuhi promosi keseimbangan kerja dan kehidupan memerlukan pendekatan holistik yang melibatkan individu, manajemen, dan kebijakan organisasi.

3. Komitmen terhadap Kebudayaan Organisasi yang Inklusif

Komitmen terhadap kebudayaan organisasi yang inklusif mengacu pada kesediaan dan dedikasi individu untuk mendukung dan mempromosikan nilai-nilai inklusivitas dalam lingkungan kerja mereka. Kebudayaan yang inklusif menciptakan lingkungan di mana setiap anggota merasa dihargai, didengar, dan diakui, tanpa memandang latar belakang, identitas, atau perbedaan mereka. Dalam pembahasan ini, fokusnya adalah pada pentingnya komitmen individu terhadap kebudayaan organisasi yang inklusif dan dampak positifnya terhadap kesejahteraan dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Komitmen terhadap kebudayaan inklusif dimulai dengan kesadaran akan pentingnya kesetaraan dan keragaman dalam lingkungan kerja. Individu yang berkomitmen untuk menciptakan kebudayaan yang inklusif akan berpartisipasi aktif dalam mendukung prinsip-prinsip inklusi, seperti menghormati perbedaan, menghindari

diskriminasi, dan mempromosikan kesempatan yang setara untuk semua.

Selain itu, komitmen terhadap kebudayaan organisasi yang inklusif mencakup tindakan konkret untuk mendukung inklusi dalam setiap aspek kehidupan organisasi. Ini bisa termasuk berpartisipasi dalam program pelatihan tentang kesetaraan dan keragaman, menjadi advokat untuk kebijakan yang mendukung inklusi, atau mempromosikan budaya kerja yang terbuka dan mendukung. Komitmen terhadap kebudayaan organisasi yang inklusif memiliki dampak positif yang signifikan. Ini tidak hanya meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan karyawan, tetapi juga memperkuat kinerja organisasi secara keseluruhan. Lingkungan kerja yang inklusif menciptakan suasana yang lebih kolaboratif, kreatif, dan inovatif, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas, retensi karyawan, dan reputasi organisasi sebagai tempat kerja yang inklusif dan berkelanjutan.

Dengan memperhatikan komitmen terhadap kebudayaan organisasi yang inklusif, individu dapat berperan sebagai agen perubahan positif dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan beragam. Dengan demikian, kebudayaan organisasi yang inklusif bukan hanya menjadi tujuan yang dikejar, tetapi juga merupakan fondasi kesuksesan organisasi dalam menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang di era yang semakin kompleks dan beragam ini Tahapan Fondasi Kesuksesan Kolaboratif merupakan langkah-langkah kunci yang membentuk dasar bagi keberhasilan dalam kerja kolaboratif di dalam suatu organisasi.

1.11 Kesimpulan

Dalam menjalankan fungsi manajemen, individu dihadapkan pada berbagai tantangan yang kompleks dan beragam. Dari mengelola perubahan lingkungan bisnis yang cepat hingga mengatasi keterbatasan sumber daya, serta menghadapi perubahan teknologi dan dinamika dalam

manajemen sumber daya manusia, semua tantangan ini memerlukan pendekatan yang cerdas dan inovatif.

Tantangan-tantangan tersebut menggarisbawahi pentingnya keterampilan manajerial yang kuat, seperti kemampuan analitis, kepemimpinan yang efektif, dan komunikasi yang baik. Kepemimpinan yang kuat adalah kunci untuk mengarahkan tim melalui perubahan dan mengatasi hambatan yang muncul di sepanjang jalan.

Selain itu, tantangan dalam manajemen menekankan perlunya organisasi untuk menjadi fleksibel dan adaptif dalam menghadapi lingkungan bisnis yang terus berubah. Dengan memahami dan mengatasi tantangan ini, organisasi dapat menciptakan fondasi yang kuat untuk kesuksesan jangka panjang.

Pentingnya pengetahuan dan pemahaman yang mendalam tentang berbagai aspek manajemen juga menjadi sorotan dalam menangani tantangan-tantangan ini. Dengan pendekatan yang holistik dan strategis, manajer dapat mengembangkan solusi yang efektif untuk mengatasi tantangan dan mencapai tujuan organisasi dengan lebih baik.

Dengan demikian, kesimpulan menyeluruh dari pembahasan ini adalah bahwa manajemen merupakan disiplin yang kompleks dan dinamis, di mana individu harus siap menghadapi tantangan dengan keterampilan dan strategi yang tepat untuk mencapai kesuksesan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, T dan Francis T. 2013. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Anoraga, P. 2004. *Manajemen Bisnis*. Semarang: Rineka Cipta.
- Anoraga, P. 2007. *Pengantar Bisnis dalam Era Globalisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Anoraga, P. 2009. *Manajemen Bisnis*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Kallaus dan Keeling. 2001. *Manajemen Sistem Administrasi*. Jakarta: Granit. Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003 tentang pedoman Pelayanan Publik
- Kotler, P dan Amstrong. G. 2001. *Prinsip-Prinsip Pemasaran Jilid 1*. Jakarta : Erlangga.
- Kotler, P. dan Gary, A. 1997. *Dasar-Dasar Pemasaran*. Jakarta: Prenhallindo.
- Kotler, P. dan Gary , A. 2008. *Prinsip-Prinsip Pemasaran. Jilid 1*. Jakarta: Erlangga.
- Notoatmodjo, s. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Moenir, HAS. 2010. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.

BAB 2

SEJARAH MANAJEMEN DAN EVOLUSI MANAJEMEN

Oleh Purna Irawan

2.1 Sejarah Manajemen

Adanya sejarah pada perkembangan manajemen tidak jauh berbeda dengan perkembangan saat ini yang sedang ada, namun manajemen juga mengalami kemajuan seiring dengan adanya perkembangan dan keharusan pemenuhan kebutuhan hidup setiap orang sejak manusia ada di bumi ini.

Menurut manajemen accountingsystem.com, sejarah manajemen sudah di mulai dari dulu diketahui dari abad ke 20 dan saat itu bersamaan terjadinya peristiwa- peristiwa penting yang terjadi dalam ilmu manajemen.

Pada tahun 1776 terjadinya peristiwa pertama ketika itu teori ekonomi klasiknya, *The Wealth of Nations* muncul, teori tersebut diterbitkan oleh Adam Smith.

Adam Smith menjelaskan bahwa didalam bukunya ia menjelaskan dan memperkenalkan manfaat ekonomi yang didapat oleh beberapa instansi melalui waktu jam kerja untuk menjadikan beberapa tugas yang bersifat berulang dan spesifik.

Dari beberapa contoh yang diterapkan dalam contoh pada yang terjadi dalam perindustrian PT pembuat jarum pentul, Smith menjelaskan pada bukunya bahwa sebuah perusahaan peniti/jarum pentul, 10 karyawan dapat memproduksi sekitar 48.

Pada abad ke-14 italia di kota Vanesia, ditemukannya praktik bahkan ditemukannya manajemen lainnya, kota ini merupakan titik tengah ekonomi dalam perjalanan perdagangan utama pada saat itu.

Orang-orang Venesia lebih mengutamakan menjalankan bentuk pertama dalam menjalankan tentang proyek tersebut

dan menggerakkan beberapa kegiatan kini mum dikerjakan dalam instansi pada era globalisasi zaman ini.

Misalnya, di simpanan beberapa senjata yang dimiliki kota venesia, persiapan untuk perang diluncurkan di sepanjang kanal.

Di setiap perberhentian, bahan-bahan mentah dan tali ditambahkan ke berbagai perahu.

Yang sudah dilakukan memiliki kemiripan dengan jalur rakitan yang diatur atau dilakukan oleh Henry Ford untuk membuat permobilan.

Jalur rakit-rakitan, Kota venetian mempunyai cara gudang bahkan adanya penyimpanan guna memeriksa konten, berbagai keahlian setiap individu guna mengatur karyawan, bahkan adanya alat penggerak akuntansi guna mencari kebenaran pada pendapatan dan pengeluaran.

Namun jika setiap orang melakukan pekerjaannya secara mandiri, alangkah baiknya jika mendapatkan 10 pin dalam satu hari.

Smith percaya dalam pemberian jam kerja mempunyai potensi untuk menaikkan etos kerja dalam menaikkan keterampilan masing-masing pegawai, dengan menghilangkan kesia-siaan karena perubahan tanggung jawab, bahkan dengan memberikan perlengkapan yang dibutuhkan dan perlengkapan yang sudah canggih sehingga dapat mempercepat kinerja yang dilakukan.

Pada zaman dahulu, setiap individu menggunakan keterampilan dan kemampuannya guna menciptakan perkakas bebatuan yang membantu mereka apa yang mereka inginkan.

Manajemen juga berkembang seiring dengan berkembangnya ilmu pengetahuan dan keuletan khusus yang di dapat seseorang.

Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK) terus bertumbuh bahkan semakin berkembangnya papa zaman sekarang.

Peningkatan yang terjadi ini meningkatkan dalam meningkatkan kerja setaip orang individu pada saat yang bersamaan.

Belajar dalam mengetahui beberapa sejarah yang ada pada manajemen adalah menjelaskan bahwa Manajemen dilakukan juga pada zaman sebelum-sebelumnya, Manajemen sangat maju dan luas, adanya ketentuan yang di tingkatkan sebelumnya, dan cara manajemen semakin luas. Sangat penting untuk memahami bagaimana kemajuan kita saat ini.

Terakhir, perlu dipelajari dan diprediksi perkembangannya, tentunya guna memilih arah meningkatnya bisnis tersebut.

Dengan adanya arah pada luasnya Manajemen, Anda bisa bersiap diri untuk memperoleh kebiasaan dalam mengatur yang Anda perlukan nantinya.

Perubahan perubahan proyek memulai menggunakan alat untuk mengubah pekerjaan orang, yang mengakibatkan pengalihan aktivitas pembuatan berawal dari tempat awal menuju tempat lain yang hanya dipergunakan tertentu.

Perubahan berarti bahwa para ketua pada saat di butuhkan teori untuk memberikan bantuan dalam memprediksi minat, memastikan pasokan bahan bahan makan yang memadai.

Di sisi lain, menurut Wikipedia, meski sejarah manajemen seringkali sulit dipahami, namun ilmu manajemen diketahui sudah ada sejak dahulu.

Piramida Giza akan dibangun tanpa seseorang yang merencanakan apa yang harus dilakukan, untuk mengatur orang dan bahan mentah, untuk memimpin, untuk memberikan arahan pada pegawai, untuk memaksa mereka, apapun sebutan para manajer pada saat itu, tidak akan terjadi. telah berhasil dibangun. Langkah-langkah tertentu diambil untuk memastikan semuanya berjalan sesuai rencana.

Daniel Wren memberikan perkembangan dalam pikiran mengatur menjadi 4(empat) tahap: pada tahanan pikiran awal, mengatur dalam ilmiah, kesosialan, dan pada saat sekarang.

1. Manajemen Ilmiah

Pada saat zaman ini ditandai dengan berkembangnya ilmu kemanajemenan oleh para *insinyur seperti Henry Towne, Frederick Winslow Taylor, Frederick A. Halsey, dan Harrington Emerson*. Manajemen ilmiah diterbitkan oleh

Frederick Winslow Taylor pada tahun 1911 dalam bukunya yang berjudul *Prinsip Manajemen Ilmiah*.

Dalam bukunya, *Taylor* menggambarkan manajemen ilmiah sebagai "dalam penggunaan cara ilmiah guna dalam menetapkan cara yang baik dalam menyusun tugas".

Beberapa pengarang seperti *Stephen Robbins*, berpendapat bahwa tahun yang terdapat pada bukunya merupakan penerbitan Tahun lahirnya dalam materi *Manajemen modern*.

Henry Gant yang bekerja sama dengan *Taylor* di Midvale Steel Company, mewujudkan gagasan orang-orang berbakat dapat: Mandor harus melatih karyawannya agar rajin dan kooperatif.

Saya juga merancang bagan Gantt, yaitu bagan bantuan manajemen berguna merencanakan dalam mengendalikan pekerjaannya.

Keluarga Gilbreth mengembangkan sebuah micromovement guna mencatat kinerja yang ada pada seorang karyawan dan waktu yang dihabiskan dalam setiap gerakannya.

Pada manajemen ilmiah juga menandai dengan adanya teori manajemen, materi tentang apa yang dilaksanakan pengatur dalam membangun kemandirian yang bagus.

2. Manajemen Di era Sosial

Pada sosial setiap individu ditandai dengan adanya aliran pikiran pikiran kemandirian behavioral.

Aliran perilaku tidak mendapat pengakuan luas sampai tahun 1930-an.

Dorongan awal terletak pada lahirnya aliran sikap adalah adanya rangkaian pengamatan.

Western Electric Company Works Hawthorn di Cicero, Illinois, pada tahun 1920-an dan 1930-an melakukan eksperimen Hawthorn berlangsung di pabrik

3. Manajemen Modern

Orang di balik ini, *Douglas McGregor* yang dikenal dengan "Teori X dan Teori Y."

Teori XY adalah teori perilaku. McGregor mengungkapkan teori XY ini dalam bukunya, *The Human Side Enterprise*. Buku ini menjelaskan bahwa *manajer* memiliki dua cara memandang karyawan: Teori X dan Teori Y.

Menurut *teori X McGregor*, orang-orang dasarnya :

- a. Jika hal ini terjadi, pegawai menjauhi rasa tanggung jawab dan mencari arahan formal.
- b. Kebanyakan pekerja memprioritaskan keselamatan dibandingkan faktor-faktor terkait pekerjaan lainnya, hal ini menunjukkan bahwa hal ini tidak terlalu ambisius.
- c. Karyawan tidak sukai tempat pekerjaan yang ditetapkan tersebut dan berusaha menjauhinya jika memungkinkan.
- d. karyawan tidak suka pekerjaannya, dikendalikan, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
- e. Bekerja pada hakikatnya seperti bermain dan dapat memberikan rasa kepuasan pada manusia. Baik bekerja maupun bersantai adalah aset fisik dan mental. Oleh karena itu, jika situasinya menguntungkan keduanya, maka tidak ada perbedaan di antara keduanya.
- f. Manusia dapat memantau dirinya.
- g. Kelebihan kreatif dalam memecahkan permasalahan organisasi merupakan hal yang umum dimiliki oleh seluruh pegawai.
- h. Motivasi mengacu pada tingkat keperluan bersosial dalam harga diri dan aktualisasi diri serta kebutuhan fisiologis dan rasa aman.
- i. Orang dapat menunjukkan pengendalian diri dan kreativitas dalam pekerjaannya jika mereka diberi motivasi yang sesuai.
- j. McGregor lebih lanjut menjelaskan bahwa dengan memahami premis dasar Teori Y, tugas utama manajemen adalah melepaskan kendali dengan memberikan kesempatan kepada setiap individu untuk mengembangkan potensi yang ada.

2.2 Evolusi Manajemen

1. Teori Manajemen Ilmiah

Faktanya, pergerakan manajemen ilmiah berawal dari menjelang abad terakhir, ketika para insinyur Amerika dan Eropa mengeksplorasi dalam mengembangkan cara-cara baru untuk mengatur bisnis.

Dalam variabel dipertimbangkan dalam manajemen ilmiah adalah:

- a. SM Pekerjaan dan tempatkan pekerja sesuai dengan kebutuhan Anda.
- b. Bertanggung jawab atas kesejahteraan karyawan.
- c. Walaupun memiliki pegawai yang banyak banyak tetap kondisi yang paling utama.
- d. Peran penting manajer dalam mendorong dan meningkatkan produktivitas suatu organisasi.

Peranan manajer (pimpinan) dalam menentukan kebijakan perusahaan sangatlah penting.

Selain itu, manajer harus dianggap sebagai reformis yang memperbarui kondisi kerja, kondisi kerja, standar hari kerja, tanggung jawab kesejahteraan pekerja, dll.

Perbaikan/Renovasi Manajemen, Aspek manajemen ilmiah bertujuan untuk meningkatkan tingkat produktivitas, efisiensi, dan efektivitas suatu perusahaan.

Selain itu, manajemen ilmiah juga memperhatikan prinsip pembagian kerja antar pekerja dalam suatu perusahaan.

Pembagian kerja (memungkinkan tempat kerja dibagi menjadi beberapa bagian untuk area kerja khusus) tidak hanya memudahkan pekerja untuk fokus pada tugasnya sendiri, namun juga memudahkan upaya peningkatan keterampilan setiap kelompok kerja khusus yang akan dilakukan.

Majunya pikiran baru dalam memanajemen memiliki kesamaan dalam hal perkembangan instansi dan konsep kemanajemenan.

Faktanya, perubahan pemikiran manajemen relatif “bertepatan” dengan perkembangan pemikiran organisasi.

Banyak pemikir yang relatif sama. Hal ini menegaskan bahwa bidang keorganisasian dan manajemen mempunyai keterkaitan erat satu sama lain.

Robbins, mencatat pertumbuhan dalam pemikiran manajemen.

Terbagi menjadi 5 *Benowitz* yaitu :

- a. Sekolah Manajemen Klasik,
- b. Teori Manajemen Perilaku,
- c. Sekolah Manajemen Kuantitatif,
- d. Sekolah Manajemen Darurat, dan
- e. Sekolah Manajemen Kualitas. Setiap tahapan perkembangan pemikiran dibagi lagi menjadi sub-sub pemikiran.

Biaya pelatihan yang membuang-buang waktu dan mahal dapat diminimalkan, dan proses yang berulang secara terus menerus akan meningkatkan keterampilan kerja personel yang terlibat dan meningkatkan efisiensi kerja.

Sekolah Klasik Manajemen Ide ini berkembang pada masa Revolusi Industri ketika muncul permasalahan baru terkait sistem yang digunakan di pabrik.

Karena banyak karyawannya adalah imigran dari negara-negara yang tidak berbahasa Inggris, para manajer relatif tidak yakin bagaimana cara melatih mereka.

Manajemen juga gagal mengatasi ketidakpuasan karyawan yang semakin meningkat. Mereka kemudian mulai menguji serangkaian solusi. Akibatnya, teori manajemen klasik lahir dari upaya menemukan “cara terbaik” untuk melaksanakan dan mengelola pekerjaan.

Fakultas Manajemen Klasik terdiri dari dua departemen, yaitu Departemen Ilmu Klasik dan Departemen Manajemen Klasik. Dari perspektif peningkatan kesejahteraan pekerja, penekanannya adalah pada cara berpikir pekerja mengenai upah (gaji).

2. Teori Manajemen Klasik

a. Menurut Henry Fayol

Henri Fayol adalah seorang pengusaha Perancis yang kemudian dikenal sebagai bapak manajemen industri, mengembangkan manajemen seperti yang dijelaskan dalam bukunya yang terkenal *Industry and General*.

a) Fayol berpendapat bahwa dalam perusahaan industri, kegiatan yang dilakukan oleh manajemen dapat dibagi menjadi beberapa kelompok tugas, yaitu: Teknologi. Ini merupakan kegiatan produksi dan produksi produk. Kami terlibat dalam kegiatan seperti perencanaan dan perencanaan produk.

b) Komersial.

Ini mencakup kegiatan seperti pembelian bahan-bahan yang diperlukan dan penjualan produk (hasil produksi).

3. Teori Manajemen Perilaku

Isu pasca-klasik adalah interaksi dan motivasi individu dalam organisasi. Prinsip-prinsip manajemen pada periode klasik tidak dapat disesuaikan dengan situasi yang berbeda. perilaku (perilaku). Teori manajemen perilaku sering disebut sebagai gerakan hubungan manusia karena menekankan aspek kemanusiaan dalam pekerjaan. Para ahli teori perilaku percaya bahwa pemahaman yang lebih mendalam tentang perilaku manusia di tempat kerja, termasuk motivasi, konflik, ekspektasi, dan dinamika kelompok, akan meningkatkan produktivitas.

Kontribusi Mayo dimulai dengan studi Hawthorne. peningkatan produksi merupakan hasil dari rencana manajemen supervisor dan bukan karena perubahan pencahayaan ruangan atau tunjangan karyawan lainnya yang disimpulkan oleh *Roethlisberger*.

Atasan mampu mengkomunikasikan permintaan mereka kepada bawahannya, sehingga meningkatkan motivasi dan produktivitas.

Kesimpulan utama dari studi Hawthorne adalah bahwa "hubungan antarmanusia dan kebutuhan sosial pekerja

merupakan aspek penting dalam manajemen bisnis.” Prinsip-prinsip motivasi manusia ini akan mendorong teori dan praktik manajemen yang revolusioner. Abraham Maslow. Para psikolog telah mengembangkan teori motivasi berdasarkan kebutuhan manusia, yang disebut teori kebutuhan. Teori Maslow didasarkan pada tiga asumsi. Kebutuhan manusia tidak pernah terpuaskan. Perilaku manusia diarahkan pada tujuan dan dimotivasi oleh kebutuhan untuk merasakan kepuasan. Kebutuhan dapat dikategorikan menurut struktur hierarki dari yang paling penting hingga yang tertinggi.

Hierarki kebutuhan *Maslow* adalah sebagai berikut: Kebutuhan fisiologis. Maslow mengklasifikasikan seluruh kebutuhan fisik yang dibutuhkan manusia untuk bertahan hidup, seperti makanan dan minuman, ke dalam kategori ini. Ketika kebutuhan fisiologis telah tercapai, kebutuhan tersebut tidak lagi menjadi motivator. Kebutuhan keamanan. Kebutuhan ini mencakup keamanan dasar, stabilitas, perlindungan, dan kebebasan dari rasa takut. Pemenuhan kebutuhan tersebut merupakan kebutuhan yang wajar bagi setiap individu. Jika itu tidak memuaskan Anda, itu menjadi motivasi Anda. keinginan untuk memiliki dan cinta. Ketika kebutuhan fisik dan kebutuhan rasa aman terpenuhi, hal-hal tersebut tidak lagi menjadi motivator.

Selain itu, tanggung jawab pribadi dan kebutuhan akan kasih sayang ditemukan menjadi motivasi utama. Individu mencari hubungan yang bermakna dengan orang lain dalam organisasi. Kebutuhan akan harga diri. Individu perlu membangun kepercayaan diri dan mendapatkan status, ketenaran, dan kemuliaan. Kebutuhan aktualisasi diri. Inilah keinginan manusia untuk mencari jati diri.

4. Manajemen Kuantitatif

Selama Perang Dunia II, ahli matematika, fisikawan, dan ilmuwan lainnya bersatu untuk mencapai tujuan militer. Manajemen kuantitatif merupakan hasil penelitian yang dilakukan pada masa Perang Dunia II. Pendekatan manajemen kuantitatif melibatkan penggunaan teknik

kuantitatif seperti statistik, model informasi, dan simulasi komputer untuk meningkatkan proses pengambilan keputusan. Sungai ini mempunyai beberapa anak sungai. Manajemen Ilmiah. Sekolah manajemen ilmiah muncul untuk mengatasi masalah yang berkaitan dengan perang dunia. Saat ini, gagasan ini mendorong para manajer untuk menggunakan matematika, statistik, dan teknik kuantitatif lainnya untuk mengambil keputusan.

Administrator dapat menggunakan model komputer untuk menjelaskan, misalnya, cara terbaik untuk menghemat uang dan waktu.

- a. Manajer menggunakan aplikasi ilmiah berikut: Matematika terapan membantu memprediksi hal-hal penting dalam proses perencanaan.
- b. Model inventaris mengontrol inventaris dan pemesanan produk secara matematis.

DAFTAR PUSTAKA

- <https://staffnew.uny.ac.id/upload/132319413/pendidikan/Bab+2+Evolusi+Teori+Manajemen.pdf>
- Stoner, Freeman & Gilbert JR, "Management", Prenhallindo, 1995
- Koontz, O'Donnell & Weihrich, "Management", Erlangga Jakarta, 1991
- T. Hani Handoko, "Manajemen", BPFE-Yogyakarta, Cetakan keempatbelas, Maret 1999.
- <https://buku.kompas.com/read/1950/mengulas-sejarah-ilmu-manajemen-dari-awal-kemunculan-sampai-perkembangannya>

BAB 3

LINGKUNGAN DAN BUDAYA ORGANISASI : ETIKA DAN TANGGUNGJAWAB SOSIAL

Oleh Mia Sumiarsih

3.1 Pendahuluan

Lingkungan dan budaya organisasi, serta etika dan tanggung jawab sosial, sangat berperan dalam membentuk fondasi untuk keberlanjutan dan keberhasilan jangka panjang suatu organisasi. Lingkungan dan budaya organisasi merupakan unsur krusial dalam keberhasilan suatu perusahaan. Lingkungan organisasi mencakup faktor-faktor internal seperti struktur organisasi, budaya, kebijakan serta sumber daya manusia, dan faktor eksternal seperti pasar, teknologi, dan regulasi. Sementara budaya organisasi mencakup nilai-nilai, norma, dan perilaku yang mendefinisikan karakteristik unik suatu perusahaan.

Budaya organisasi menciptakan identitas bersama yang membentuk cara orang berinteraksi dan bekerja di dalamnya (Robbins & Judge, 2017). Dengan memahami lingkungan eksternal dan mengembangkan budaya yang mendukung nilai-nilai positif, dapat menciptakan keseimbangan yang optimal antara pertumbuhan organisasi dan dampak sosial. Lingkungan yang dinamis memaksa organisasi untuk beradaptasi agar tetap relevan. Pemahaman mendalam terhadap budaya organisasi diperlukan agar perusahaan dapat merespon perubahan lingkungan dengan efektif.

Organisasi dengan budaya yang kuat cenderung lebih sukses dalam menghadapi tantangan eksternal karena budaya tersebut memberikan landasan yang konsisten bagi pengambilan keputusan dan perilaku karyawan (Denison, 1990).

Etika organisasi dan tanggung jawab sosial menjadi pedoman bagi organisasi untuk bertindak secara bertanggung jawab, memberikan kontribusi positif kepada masyarakat, dan membangun reputasi yang kuat di masyarakat. Etika organisasi tidak hanya berkaitan dengan kepatuhan terhadap hukum, tetapi juga mencakup keputusan yang menggambarkan integritas dan moralitas organisasi. Tanggung jawab sosial perusahaan melibatkan upaya untuk mencapai keseimbangan antara keuntungan bisnis dan dampak sosialnya. Konsep CSR (*Corporate Social Responsibility*) mendukung gagasan ini, menekankan pentingnya organisasi memberikan kontribusi positif kepada masyarakat dan lingkungan (Carroll, 1991).

Teori Organisasi Edgar Schein menyebutkan bahwa budaya organisasi dibentuk oleh artefak, nilai-nilai bersama, dan asumsi dasar (Schein, 1985). Asumsi-asumsi ini tercermin dalam etika dan tanggung jawab sosial perusahaan. Teori ini mengajarkan bahwa etika organisasi melibatkan tindakan dan kebijakan yang memenuhi standar moral dan norma-norma sosial. Dalam konteks ini, tanggung jawab sosial perusahaan juga memainkan peran penting sebagai wujud dari kepedulian organisasi terhadap dampaknya terhadap masyarakat dan lingkungan (Carroll, 1991)

Dengan memadukan lingkungan dan budaya organisasi, bersama dengan etika dan tanggung jawab sosial, perusahaan dapat menciptakan lingkungan yang berkelanjutan dan memberikan nilai tambah secara menyeluruh.

3.2 Lingkungan Organisasi

Lingkungan organisasi merupakan konsep penting dalam studi manajemen dan teori organisasi. Beberapa ahli manajemen telah memberikan definisi yang berbeda-beda terkait lingkungan organisasi.

Lingkungan organisasi mencakup faktor-faktor eksternal seperti pelanggan, pesaing, teknologi, dan regulasi. Lingkungan ini dapat dibagi menjadi lingkungan tugas yang lebih spesifik dan lingkungan umum yang lebih luas (Robbins & Judge, 2017)).

Lingkungan organisasi terdiri dari lingkungan tugas yang spesifik dan mendalam serta lingkungan umum yang lebih luas, dan struktur organisasi harus disesuaikan dengan tuntutan lingkungannya (Lawrence & Lorsch, 1967)

Teori sumber daya menekankan bahwa organisasi mengandalkan sumber daya dari lingkungan eksternal, dan ketergantungan ini mempengaruhi perilaku dan keputusan organisasi (Salancik & Pfeffer, 1978)

3.2.1 Lingkungan Internal dan Eksternal

Lingkungan organisasi terdiri dari dua dimensi utama, yaitu lingkungan internal dan eksternal. Lingkungan internal mencakup faktor-faktor yang berada di dalam organisasi, sementara lingkungan eksternal meliputi faktor-faktor di luar organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja dan strategi.

Dengan memahami lingkungan internal dan eksternal, organisasi dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internalnya serta peluang dan ancaman yang mungkin timbul dari lingkungan eksternal. Analisis ini memberikan dasar untuk merumuskan strategi yang responsif terhadap dinamika organisasi dan memastikan kelangsungan serta keberlanjutan organisasi dalam menghadapi tantangan yang terus berubah. Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) adalah alat yang berguna untuk memahami lingkungan internal dan eksternal organisasi (Robbins & Judge, 2017). Dengan demikian, pemahaman mendalam terhadap kedua dimensi lingkungan menjadi kunci untuk keberhasilan organisasi. Pemahaman lingkungan internal dan eksternal juga dapat dikaitkan dengan teori organisasi, yang melibatkan struktur, perilaku, dan tujuan organisasi. Teori ini membantu menjelaskan bagaimana organisasi beradaptasi dengan lingkungan dan bagaimana struktur internal mereka membentuk kinerja. Pemahaman terhadap lingkungan internal membantu manajer dan pemimpin dalam merancang struktur organisasi yang efektif dan menciptakan budaya yang mendukung tujuan organisasi.

1. Lingkungan Internal Organisasi

Lingkungan internal organisasi mencakup faktor-faktor yang dapat dikendalikan oleh organisasi, seperti struktur organisasi, budaya organisasi, kebijakan internal, proses kerja dan sumber daya manusia. Struktur Organisasi menggambarkan pembagian tugas, hierarki, dan koordinasi internal. Budaya Organisasi menggambarkan norma, nilai bersama dan sikap yang memandu perilaku internal. Proses kerja menggambarkan bagaimana tugas dan informasi mengalir dalam organisasi. Sumber daya manusia mencakup kegiatan pengelolaan, pengembangan, manajemen kinerja, dan peningkatan motivasi karyawan. Lingkungan internal organisasi mencakup elemen-elemen seperti struktur organisasi, budaya, kebijakan dan prosedur internal, sumber daya manusia, dan teknologi yang digunakan (Macintosh & Daft, 2019). Lingkungan internal menciptakan kerangka kerja organisasi dan mempengaruhi bagaimana tugas diatur dan keputusan diambil di dalam organisasi.

2. Lingkungan Eksternal Organisasi

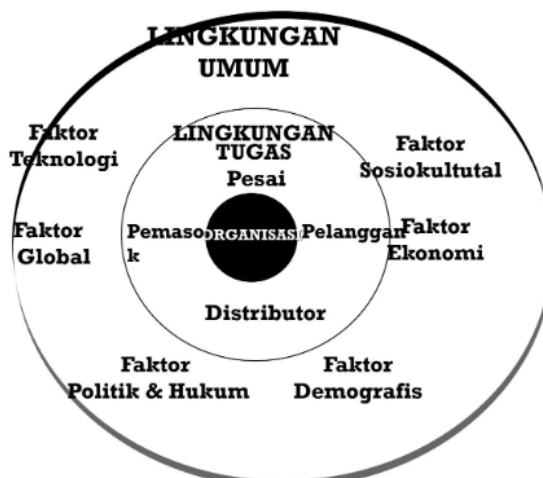
Lingkungan eksternal meliputi faktor-faktor di luar kendali langsung organisasi, seperti pasar, pesaing, faktor politik, ekonomi, sosial, dan teknologi. Lingkungan eksternal dapat dibagi menjadi dua kategori utama yaitu lingkungan tugas, yang langsung memengaruhi operasi organisasi, dan lingkungan umum, yang mempengaruhi organisasi secara lebih tidak langsung (Daft, 2016).

Daft merujuk pada konsep teori kontingensi, yang menekankan bahwa tidak ada satu pendekatan manajemen yang cocok untuk semua situasi. Dalam konteks lingkungan, organisasi harus menyesuaikan diri dengan kondisi lingkungan yang berbeda untuk mencapai efektivitas. Kesadaran akan lingkungan eksternal membantu organisasi merencanakan strategi dan respons yang adaptif terhadap perubahan eksternal.

Lawrence dan Lorsch menggambarkan lingkungan organisasi sebagai sistem yang berinteraksi dengan dua

lingkungan, yaitu lingkungan tugas dan lingkungan umum. Lingkungan tugas mencakup elemen-elemen seperti pasar, pesaing, dan pemasok, sedangkan lingkungan umum melibatkan faktor-faktor eksternal yang lebih luas seperti faktor politik, ekonomi, sosial, dan teknologis (Lawrence & Lorsch, 1967).

Teori kontingensi adalah dasar teoritis utama yang digunakan oleh Lawrence dan Lorsch. Teori ini menyatakan bahwa tidak ada satu model atau struktur organisasi yang tepat untuk semua situasi, melainkan organisasi harus menyesuaikan diri dengan kondisi lingkungan eksternal dan internal yang unik (Lawrence & Lorsch, 1967)). Dalam menghadapi kompleksitas lingkungannya, organisasi mengalami diferensiasi dan integrasi. Diferensiasi melibatkan pembagian tugas dan tanggung jawab yang spesifik dalam organisasi, sementara integrasi melibatkan cara organisasi mengelola ketergantungan antarbagian organisasi untuk mencapai koordinasi dan tujuan bersama. Lawrence dan Lorsch menyimpulkan bahwa organisasi yang efektif adalah yang mencapai keseimbangan yang tepat antara tingkat diferensiasi dan integrasi, baik di lingkungan tugas maupun umum. Pemahaman ini membantu manajer untuk mengatasi tantangan dari lingkungan yang dinamis.



Gambar 3.1. Lingkungan Organisasi
(Sumber : Lawrence & Lorsch, 1967)

3.3 Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah kumpulan nilai-nilai, norma, serta kepercayaan bersama yang membentuk identitas dan cara beroperasi suatu organisasi. Pemahaman terhadap budaya organisasi merupakan elemen kritis dalam mencapai tujuan organisasi dan membangun lingkungan kerja yang sehat. Para ahli manajemen telah memberikan definisi yang berbeda-beda terkait Budaya Organisasi. Budaya organisasi menciptakan kerangka kerja bagi perilaku individu dan kelompok dalam organisasi. Seseorang yang memahami budaya organisasi dapat lebih mudah beradaptasi dan berkontribusi secara positif. Beberapa ahli manajemen telah memberikan definisi yang terkait dengan budaya organisasi.

Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar yang dipelajari yang telah berhasil menyelesaikan masalah adaptasi internal dan integritas eksternal dan, karenanya, telah diajarkan kepada orang baru sebagai cara yang benar untuk memandang, berpikir, dan merasakan dalam konteks yang sama (Schein, 1985),

Budaya organisasi digambarkan sebagai cara hidup bersama, kesepakatan bersama, dan cara untuk menyelesaikan masalah bersama yang diakui oleh orang-orang yang bekerja bersama (Budiman, 2015).

Budaya organisasi adalah sistem nilai bersama yang mengarahkan perilaku dalam organisasi (Deal & Kennedy, 1982).

Budaya adalah struktur sosial suatu organisasi yang membentuk sikap dan perilaku secara menyeluruh dan bertahan lama (Wardhana, 2021).

Norma budaya menentukan apa yang didorong, diterima, atau ditolak dalam suatu kelompok. Ketika budaya selaras dengan nilai, aspirasi, dan kebutuhan individu, sejumlah besar energi dilepaskan untuk mencapai tujuan bersama, sehingga memperkuat kemampuan organisasi untuk tumbuh. Budaya juga dapat berkembang secara fleksibel dan mandiri sebagai respons terhadap perubahan peluang dan kebutuhan.

3.3.1 Model Budaya Organisasi

Hofstede menyatakan terdapat enam dimensi budaya organisasi yang menempatkan nilai-nilai dalam organisasi (Hofstede, 2001)

1. Jarak kekuasaan. Jarak kekuasaan mengukur tingkat penerimaan atau penolakan terhadap kesenjangan kekuasaan dalam struktur sosial dan organisasi. Indeks ini terdiri dari jarak kinerja tinggi dan jarak kinerja rendah. Kedua dimensi ini mencerminkan karakteristik budaya dari kedua jenis organisasi dan jenis wewenang serta kendali yang dimiliki manajer organisasi. Sebuah organisasi dengan orang-orang yang memiliki jarak kekuasaan yang tinggi berarti orang-orang tersebut memiliki kekuasaan yang lebih besar dibandingkan dengan orang-orang yang tidak memiliki kekuasaan. Organisasi dengan indeks jarak kekuasaan yang tinggi menganut filosofi kepemimpinan otoriter, dimana karyawan tidak memiliki hak-hak seperti fleksibilitas kerja, hak untuk mengambil keputusan dan menyampaikan pendapat. Namun, indeks jarak kekuasaan yang rendah pada suatu organisasi menunjukkan keseimbangan kekuasaan yang dimiliki orang-orang dalam lingkungan kerja atau perusahaan. Manajer mengikuti gaya kepemimpinan dan manajemen demokratis yang melibatkan orang lain dalam keputusan penting organisasi.
2. *Individualisme dan kolektivisme.* Organisasi juga dapat menunjukkan karakteristik individualistis atau kolektivistis dalam budaya organisasi dan lingkungan kerja mereka. Indeks ini mengukur sejauh mana suatu masyarakat menghargai hubungan individu yang mandiri (individualisme) atau bersandar pada struktur sosial kolektif (kolektivisme). Budaya organisasi yang individualistis tidak memotivasi orang untuk bekerja menuju tujuan Bersama yang ditentukan oleh organisasi. Dalam budaya organisasi kolektivistik suatu organisasi tidak hanya mengedepankan nilai dan tujuan bersama, tetapi juga tujuan yang ingin dicapai organisasi melalui upaya kelompok dan tim orang yang bekerja dalam

organisasi. Dimensi ini menunjukkan apakah suatu organisasi mempunyai budaya komunitas yang mengejar tujuan bersama atau budaya yang mementingkan pencapaian tujuan individu daripada tujuan organisasi.

3. Penghindaran ketidakpastian tinggi dan rendah. Indeks ini menilai sejauh mana masyarakat merasa tidak nyaman dengan ketidakpastian dan oleh karena itu menciptakan peraturan dan regulasi untuk mengurangi ketidakpastian tersebut. Perusahaan dengan tingkat penghindaran ketidakpastian yang tinggi mengikuti sistem, peraturan, dan kebijakan untuk menghadapi perubahan akibat perubahan lingkungan bisnis, perubahan perekonomian, atau perubahan variabel lain yang mungkin mempengaruhi keputusan suatu perusahaan. Mereka percaya bahwa organisasi-organisasi ini tidak berubah seiring berjalannya waktu dan bahwa perubahan dapat menimbulkan masalah. Organisasi dengan indeks penghindaran ketidakpastian yang rendah tidak hanya memperbaiki sistem dan menerapkan perbaikan dalam strategi dan rencana, namun juga berinovasi dan meningkatkan kelayakan dan efektivitas kebijakan organisasi.
4. *Maskulinitas dan Feminitas*. Indeks ini menunjukkan sikap terhadap budaya organisasi. Indeks yang tinggi menunjukkan sikap maskulin. Organisasi ini sangat ambisius dan kompetitif, dengan lebih banyak kesenjangan gender dibandingkan kesetaraan antara karyawan laki-laki dan perempuan. Nilai indeks yang rendah menunjukkan sikap feminin dalam budaya organisasi yang memiliki keseimbangan gender yang tinggi dan fokus pada membangun hubungan dengan orang lain dalam organisasi untuk bersama-sama menciptakan nilai yang lebih besar bagi organisasi.
5. Orientasi jangka pendek dan jangka panjang. Organisasi mungkin bergantung pada sistem tradisional yang diterapkan perusahaan dan mungkin memiliki orientasi

jangka pendek yang membuat organisasi percaya bahwa mereka dapat merencanakan masa depan tanpa merencanakan sekarang. Tidak semua aktivitas bisnis didasarkan pada masa depan. Di sisi lain, perusahaan yang berorientasi jangka panjang menerapkan perencanaan jangka panjang dengan memanfaatkan nilai waktu dan menganalisis masa lalu. Mereka mengambil langkah-langkah saat ini untuk memperbaiki situasi organisasi dalam jangka panjang.

6. *Indulgence vs Restraint*. Indeks ini menilai sejauh mana masyarakat mempromosikan kontrol diri, tahan terhadap godaan, dan menahan kebutuhan manusiawi alami (*restraint*) dibandingkan dengan masyarakat yang lebih memperbolehkan kepuasan dan kenikmatan (*indulgence*). Perusahaan yang menghargai kesenangan, atau yang memiliki skor tinggi dalam hal kesenangan dan pengendalian diri, mempertahankan budaya di mana karyawan menikmati kehidupan pribadi dan pekerjaan yang lebih bahagia. Namun, indeks yang rendah menunjukkan budaya perusahaan yang mencakup kerangka organisasi yang kaku dan terstruktur yang tidak optimis terhadap kesejahteraan karyawan.

Sedangkan Handy, memperkenalkan model budaya organisasi yang mencakup empat jenis budaya. Keempat jenis atau kelas budaya organisasi bisnis dibahas secara singkat di bawah ini (Budiman, 2015)

1. Budaya kekuasaan. Organisasi dengan budaya kekuasaan mengikuti gaya kepemimpinan dan manajemen otokratis. Organisasi dengan budaya kekuasaan memusatkan seluruh kekuasaan organisasi pada eselon atas atau pada beberapa orang dalam struktur organisasi. Keputusan-keputusan penting dan segala macam keputusan yang diambil dalam organisasi diambil oleh organisasi tanpa memberikan hak kepada karyawan untuk mengutarakan pendapatnya. Karyawan tidak menikmati bekerja di organisasi seperti itu, dan dalam budaya seperti ini, tidak ada orang yang setara

dalam segala hal demi kepentingan pihak-pihak yang bekerja di bawah manajer otokratis.

2. Budaya tugas. Organisasi dan perusahaan yang memiliki atau menjalankan budaya menyelesaikan tugas melalui kerja tim fokus pada pencapaian tujuan. Budaya tugas menekankan berbagi tujuan dan sasaran bisnis bersama. Dalam budaya seperti ini, karyawan termotivasi untuk bekerja sebagai sebuah tim.
3. Budaya orang. Suatu perusahaan dimana orang-orang yang bekerja disana tidak memperdulikan tercapainya tujuan organisasi. Ketika karyawan bekerja keras untuk perusahaan dan tidak melihat adanya perbaikan, mereka fokus pada keinginan pribadinya. Karyawan datang ke perusahaan untuk menerima gaji dan hanya mengejar kepentingan pribadi.
4. Budaya peran. Organisasi mempunyai budaya dimana karyawan diberikan kombinasi tugas dan hak istimewa yang tepat berdasarkan kualifikasi dan pengalaman mereka, tergantung pada posisi mereka dalam organisasi. Karyawan dalam budaya jenis ini diberdayakan untuk memilih jalannya sendiri dalam memecahkan masalah atau menyelesaikan tugas.

Wardana membandingkan model budaya Hofstede dan Handy ketika menjelaskan model budaya organisasi. Menurut Wardhana, tujuan kedua model ini berbeda. Model Hofstede digunakan untuk memahami budaya organisasi tertentu melalui analisis enam kelompok atribut. Namun, model budaya Handy digunakan untuk menguji mengapa karyawan bekerja di organisasi bisnis tertentu. Hofstede menjelaskan bahwa budaya dapat dinilai baik secara positif maupun negatif dengan menganalisis hasil yang dicapai oleh suatu organisasi tertentu menggunakan enam indikator. Namun model budaya Handy menganalisis budaya seperti apa yang dimiliki organisasi bisnis saat ini secara spesifik (Wardhana, 2021)

3.3.2 Proses Pembentukan Budaya Organisasi

Proses pembentukan budaya organisasi melibatkan interaksi kompleks antara individu, pengalaman, dan lingkungan organisasi. Pembentukan budaya organisasi tidaklah statis, melainkan melibatkan perubahan dan adaptasi sepanjang waktu. Pengetahuan terhadap tahapan pembentukan budaya organisasi dapat membantu organisasi dalam memahami dan mengelola budayanya untuk mencapai tujuan dan membangun identitas yang kuat.

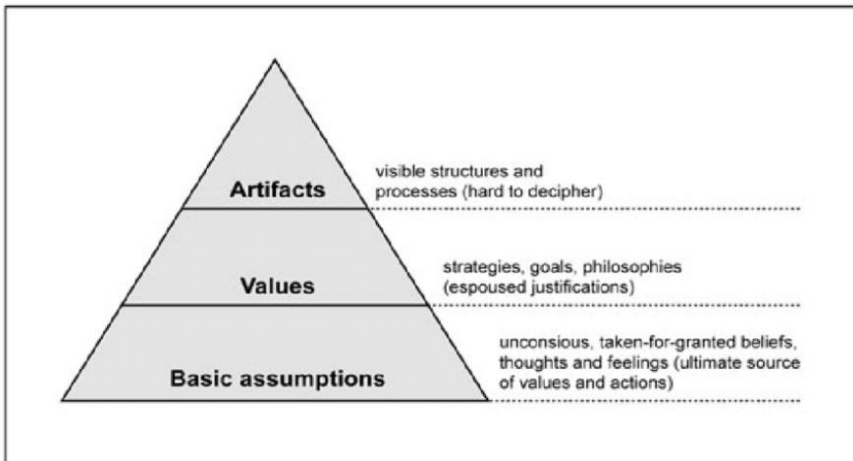
Pembentukan budaya organisasi melibatkan serangkaian proses yang kompleks yang dipengaruhi oleh sejumlah faktor. Para ahli telah mengidentifikasi dan menjelaskan elemen-elemen kunci yang membentuk budaya organisasi, memberikan pemahaman mendalam tentang bagaimana nilai-nilai, norma, dan sikap bersama berkembang dalam suatu entitas organisasi.

Teori budaya organisasi sering diasosiasikan dengan konsep-konsep Edgar Schein. Pemahaman budaya organisasi menurut Edgar H. Schein dapat dikaitkan dengan Teori Kultural dan Teori Simbolik. Schein menekankan pentingnya simbol, nilai, dan ritual dalam membentuk budaya organisasi.

Budaya organisasi dibentuk oleh tiga tingkatan: artefak, nilai-nilai bersama, dan asumsi dasar. Artefak adalah elemen-elemen yang dapat dilihat dan diamati secara langsung oleh individu di dalam organisasi, seperti simbol, bahasa, dan artefak fisik. Artefak merupakan manifestasi paling eksplisit dari budaya organisasi dan memberikan petunjuk awal tentang nilai dan norma yang mendasarinya. Nilai-nilai bersama mencakup nilai-nilai yang dipegang oleh anggota organisasi dan memandu perilaku mereka. Nilai-nilai ini mencerminkan keyakinan yang mendalam dan dianggap sebagai hal yang seharusnya, seperti etika kerja, keadilan, dan inovasi. Nilai-nilai ini membentuk identitas dan kepribadian organisasi serta memberikan panduan tentang perilaku yang diharapkan dari anggotanya. Sedangkan asumsi dasar adalah asumsi yang sering tidak disadari oleh anggota organisasi. Asumsi ini menjadi dasar pemikiran dan pandangan dunia yang membentuk pola pikir anggota organisasi, seperti asumsi tentang kebenaran, keadilan,

dan cara terbaik untuk mencapai tujuan. Asumsi dasar menjadi landasan yang mendalam dari budaya organisasi (Schein, 1985)

Proses perubahan budaya organisasi dapat dimulai dari tingkat artefak dan kemudian meresapi nilai-nilai dan asumsi dasar. Pemimpin dan manajer perlu menyadari dan memahami keberadaan serta dampak tiga tingkatan budaya organisasi ini. Pemahaman mendalam tentang ketiga tingkatan budaya organisasi ini membantu organisasi dalam merancang dan mengelola budaya yang mendukung tujuan dan nilai-nilai inti mereka.



Gambar 3.2. Tiga Tingkatan Pembentukan Budaya Organisasi
(Sumber : Schein, 1985)

Terdapat tiga tahap dalam pembentukan budaya organisasi. Pertama, "pengalaman belajar", di mana individu belajar dari pengalaman dan pembentukan budaya dimulai; kedua, "penguasaan", di mana nilai-nilai dan norma dibentuk dan digunakan secara konsisten; dan ketiga, "rekayasa kembali", di mana budaya organisasi dapat direvisi melalui perubahan yang disengaja (Schein, 2010). Proses Pembentukan Budaya Organisasi Menurut Edgar Schein:

1. Tahap Pengalaman Belajar. Tahap ini sebagai periode di mana individu dalam organisasi mengalami peristiwa dan

situasi yang membentuk kesan awal mereka terhadap budaya organisasi. Pengalaman ini dapat mencakup interaksi dengan sesama anggota, pemimpin organisasi, dan rutinitas sehari-hari.

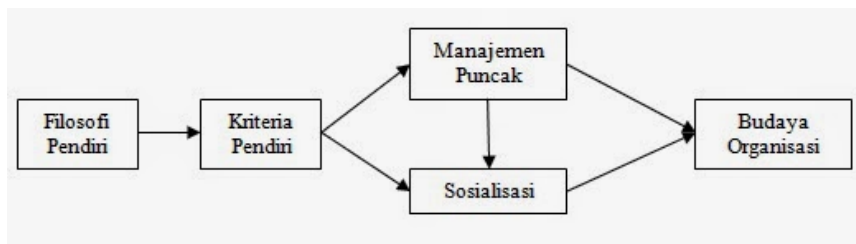
2. Tahap Penguasaan. Pada tahap ini, nilai-nilai dan norma bersama mulai terbentuk dan diadopsi oleh individu dalam organisasi. Pengalaman bersama dan praktik-praktik organisasional membentuk dasar bagi identitas dan keunikan budaya organisasi.
3. Tahap Rekayasa Kembali. Tahap ini merupakan periode di mana organisasi secara aktif dapat merancang kembali budaya mereka melalui perubahan yang disengaja. Pada tahap ini, perubahan budaya dapat terjadi melalui inisiatif pemimpin atau pemangku kepentingan kunci lainnya.

Proses pembentukan budaya organisasi menurut Edgar Schein menciptakan pandangan yang holistik dan dinamis tentang evolusi nilai dan norma di dalam suatu entitas organisasi. Dengan memahami tahapan ini, pemimpin organisasi dapat merencanakan strategi yang lebih efektif untuk memahami, mengelola, dan bahkan merancang kembali budaya organisasi sesuai dengan tujuan dan visi perusahaan.

Lebih lanjut Robbins menjelaskan bahwa para pendiri suatu organisasi biasanya mempunyai pengaruh yang besar terhadap budaya asli organisasi tersebut. Proses pembentukan budaya organisasi terjadi melalui tiga cara. Pertama, para pendiri hanya mempekerjakan dan mempertahankan karyawan yang berpikiran dan merasakan hal yang sama. Kedua, menanamkan dan mensosialisasikan karyawan dalam cara mereka berpikir dan merasakan. Ketiga, tindakan pendiri sendiri berfungsi sebagai teladan yang mendorong karyawan untuk berempati dengan pendiri dan menginternalisasikan keyakinan, nilai, dan asumsi mereka (Robbins & Judge, 2008). Ketika sebuah organisasi berhasil, visi pendirinya menjadi terlihat sebagai faktor kunci keberhasilan. Dapat dimengerti jika para pendiri ingin bertindak sebagai pemimpin sejak awal organisasinya dan ingin bawahannya mencapai tujuan

berdasarkan ide dan gagasan yang mereka yakini benar berdasarkan pengalaman mereka sendiri.

Proses pembentukan budaya organisasi dijelaskan sebagai berikut (Robbins & Judge, 2008):



Gambar 3.3. Pembentukan Budaya Organisasi
(Sumber: Robbins & Judge, 2008)

Dari gambar di atas terlihat bahwa budaya organisasi bersumber dari filosofi pendirinya. Budaya ini memiliki dampak yang signifikan terhadap standar perekrutan/pekerjaan anggota organisasi. Tindakan manajemen puncak menentukan perilaku umum yang dapat diterima dan tidak dapat diterima. Keberhasilan sosialisasi budaya organisasi bergantung pada kesesuaian antara nilai-nilai karyawan baru dengan nilai-nilai organisasi selama proses seleksi dan pada preferensi manajemen puncak terhadap metode sosialisasi.

3.4 Etika Dan Tanggungjawab Sosial

Etika dan tanggungjawab sosial adalah dua aspek penting dalam konteks organisasi. Etika mencakup standar moral dan perilaku yang memandu tindakan individu dan organisasi, sedangkan tanggungjawab sosial mengacu pada kewajiban organisasi untuk berkontribusi positif pada masyarakat dan lingkungannya. Penerapan etika dan tanggungjawab sosial dalam organisasi melibatkan pembentukan budaya organisasi yang memprioritaskan nilai-nilai moral, kepatuhan terhadap hukum, dan kontribusi positif pada masyarakat. Praktik bisnis yang etis dan tanggungjawab sosial meningkatkan reputasi perusahaan, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan berpotensi menciptakan dampak positif jangka panjang. Etika dan

tanggungjawab sosial merupakan aspek integral dari manajemen organisasi. Dengan menerapkan prinsip-prinsip ini, organisasi dapat mencapai kesuksesan jangka panjang sambil memberikan kontribusi positif pada dunia sekitarnya.

3.4.1 Etika

Etika mencakup nilai-nilai, norma, dan prinsip moral yang membimbing perilaku individu dan organisasi. Etika organisasi berkaitan dengan prinsip-prinsip dan nilai-nilai moral yang membimbing perilaku individu dan kelompok di dalam organisasi. Ini mencakup keputusan moral dalam bisnis, hubungan dengan karyawan dan pelanggan, serta dampak organisasi pada masyarakat. Penerapan etika organisasi memerlukan kebijakan dan praktik yang mendukung integritas, transparansi, dan pertanggungjawaban. Pemimpin dan manajer memegang peran kunci dalam membentuk budaya etika dan memberikan contoh perilaku etis. Etika organisasi membantu membangun kepercayaan, baik di internal maupun eksternal organisasi. Etika organisasi membantu dalam membentuk pandangan dan kebijakan organisasi terkait perilaku etis, mengatasi konflik kepentingan, dan memahami tanggung jawab sosial. Organisasi perlu mengembangkan kebijakan etika, memberikan pelatihan etika kepada karyawan, dan menciptakan budaya yang mendorong perilaku etis.

Etika organisasi melibatkan berbagai pendekatan yang mengidentifikasi prinsip-prinsip dan norma-norma moral yang membimbing perilaku di konteks organisasi. Seperti Etika Deontologis, Etika Teleologis, dan Etika Kebijakan.

1. Etika Deontologis. Teori ini menekankan pada kewajiban moral dan ketaatan terhadap prinsip moral tanpa memandang akibat atau hasil akhir tindakan tersebut (Kant, 1785).
2. Etika Teleologis (Utilitarianism). Pendekatan ini menilai kebaikan atau keburukan suatu tindakan berdasarkan akibat atau tujuan akhir yang diinginkan (Mill, 1861).
3. Etika Kebijakan (Pragmatis). Pendekatan ini melibatkan pengambilan keputusan berdasarkan kebijakan dan praktik

yang dapat memberikan hasil terbaik dalam konteks organisasi (Jones, 1991).

Lawrence Kohlberg menyumbangkan teori perkembangan moral, mengidentifikasi enam tahap moral yang membentuk dasar pemahaman etika dan pengambilan keputusan moral. Teori ini mengidentifikasi enam tahap perkembangan moral yang mencerminkan bagaimana individu mengembangkan pemahaman mereka tentang moralitas. Kohlberg menyajikan teori perkembangan moral sebagai suatu usaha untuk mencapai tingkat pemahaman moral yang lebih tinggi dan lebih kompleks. Teori ini memiliki implikasi dalam pendidikan moral, pembentukan karakter, dan pemahaman perilaku moral di berbagai konteks, termasuk di dalam organisasi dan Masyarakat (Kohlberg & Power, 1981).

Enam Tahap Moral dalam Teori Kohlberg dijelaskan secara singkat sebagai berikut:

1. Orientasi Hukuman dan Kepatuhan. Dalam tahap ini moralitas dipandang sebagai ketaatan terhadap peraturan untuk menghindari hukuman fisik.
2. Orientasi Pelayanan Diri. Pada tahap ini keputusan moral didasarkan pada kepentingan diri sendiri dan kepuasan pribadi.
3. Orientasi Antarpersonal dan Konsensus. Dalam tahap ini Individu mulai mempertimbangkan pandangan dan perspektif orang lain serta berusaha mempertahankan hubungan yang baik.
4. Orientasi Hukum dan Tata Krama Sosial. Pada tahap ini Individu menghargai peran sosial, kewajiban, dan otoritas yang diberikan oleh sistem hukum.
5. Orientasi Kontraktual dan Hak Asasi Manusia. Pada tahap ini moralitas dipandang sebagai perjanjian sosial yang dapat diubah jika tidak adil dan tidak sesuai dengan hak asasi manusia.
6. Orientasi Prinsip Moralitas Universal. Pada tahap ini Individu memandang moralitas sebagai sesuatu yang berlaku secara universal, didasarkan pada prinsip-prinsip etika abadi.

Kohlberg menyajikan teori perkembangan moral sebagai suatu usaha untuk mencapai tingkat pemahaman moral yang lebih tinggi dan lebih kompleks. Teori ini memiliki implikasi dalam pendidikan moral, pembentukan karakter, dan pemahaman perilaku moral di berbagai konteks, termasuk di dalam organisasi dan masyarakat.

3.4.2 Tanggungjawab Sosial

Tanggung jawab sosial perusahaan merupakan suatu bentuk perilaku yang berangkat dari pertimbangan etis bagi perusahaan, tidak hanya meningkatkan kualitas hidup karyawan dan keluarganya, tetapi juga meningkatkan kualitas hidup masyarakat sekitar dan masyarakat luas. meningkatkan perekonomian dengan meningkatkan kualitas masyarakat (Hadi, 2011). Terkait tanggung jawab perusahaan, terdapat dua tuntutan yaitu tanggung jawab terhadap pelestarian alam dan tanggung jawab terhadap masyarakat sebagai pemangku kepentingan. Sehubungan dengan persyaratan tersebut bagi masyarakat, perusahaan wajib melaksanakan program tanggung jawab sosial. Tanggung jawab sosial kini dianggap tidak hanya sebagai persyaratan perusahaan tetapi juga suatu keharusan bagi dunia usaha. Tanggung jawab sosial perusahaan, jika dirancang dan dilaksanakan dengan baik, dapat meningkatkan citra perusahaan di mata masyarakat dan investor serta dapat menjadi strategi bisnis yang berguna dan mengendalikan risiko sosial perusahaan dan merupakan investasi sosial jangka Panjang (Budiman, 2015)

Model piramida tanggung jawab sosial Carroll memberikan pandangan komprehensif tentang dimensi tanggung jawab sosial perusahaan. Model ini menyajikan konsep tanggung jawab sosial sebagai suatu hierarki dengan lapisan-lapisan yang saling mendukung. Tanggung jawab sosial organisasi mencakup empat dimensi yaitu ekonomi mencakup keuntungan, hukum mencakup kepatuhan terhadap undang-undang, etika mencakup tindakan yang benar dan adil, dan tanggung jawab filantropis mencakup kontribusi kepada Masyarakat (Carroll, 1991)

Perusahaan diharapkan untuk mencapai keuntungan ekonomi, beroperasi sesuai dengan hukum, berlaku etis dalam interaksi bisnis, dan berkontribusi pada kesejahteraan masyarakat melalui kegiatan filantropi.

Model Piramida Tanggung Jawab Sosial Carroll:

1. Tanggung Jawab Ekonomi (*Economic Responsibility*)
Tanggung jawab Ekonomi adalah dasar dari piramida dan mencakup tanggung jawab perusahaan untuk menghasilkan laba dan memberikan pengembalian investasi kepada pemegang saham. Hal ini memperkuat konsep bahwa keberlanjutan ekonomi perusahaan adalah prasyarat bagi semua tanggung jawab sosial lainnya. Fokus pada kesehatan keuangan perusahaan sebagai prasyarat bagi kelangsungan operasionalnya.
2. Tanggung Jawab Hukum (*Legal Responsibility*)
Konsep hukum merupakan dasar etika dalam tindakan Perusahaan. Perusahaan diharapkan untuk mematuhi undang-undang dan peraturan yang berlaku dalam menjalankan operasinya. Menegaskan pentingnya operasi yang sah dan sesuai dengan norma hukum.
3. Tanggung Jawab Etika (*Ethical Responsibility*)
Tanggungjawab etika fokus pada keputusan dan tindakan yang diterima oleh masyarakat sebagai etis dan benar, melebihi kewajiban hukum minimum. Perusahaan harus mempertimbangkan keadilan dan moralitas dalam setiap keputusan bisnis.
4. Tanggung Jawab Filantropis (*Philanthropic Responsibility*)
Tanggung jawab Filantropis merupakan lapisan paling atas piramida, yang mencakup kontribusi perusahaan untuk kesejahteraan masyarakat dan penyumbangan amal. Perusahaan memiliki tanggung jawab untuk memberikan kontribusi positif pada masyarakat dan lingkungan. Fokus pada memberikan nilai tambah kepada komunitas dan lingkungan.

The Pyramid of Corporate Social Responsibility



Gambar 3.4. Model Piramida Tanggung Jawab Sosial Carroll
(Sumber : Carroll, 1991)

Model ini memberikan panduan bagi perusahaan untuk mengenali dan memahami berbagai dimensi tanggung jawab sosial mereka dan dapat digunakan sebagai kerangka kerja untuk mengembangkan strategi tanggung jawab sosial perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Budiman, N. A. (2015). Faktor-faktor yang mempengaruhi pengungkapan tanggung jawab sosial perusahaan. *Jurnal Riset Akuntansi Mercuri Buana*, 1(1), 14–34.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). Corporate cultures: The rites and rituals of organizational life. *Reading/T. Deal, A. Kennedy.-Mass: Addison-Wesley*, 2, 98–103.
- Denison, D. (1990). Corporate culture and organizational. *New York: Wiley*. Dike, P.(2013). *The Impact of Workplace Diversity on Organizations*. Dobbin, F., & Jung, J.(2010). *Corporate Board Gender Diversity and Stock Performance: The Competence Gap or Institutional Investor Bias*. *NCL Rev*, 89, 809.
- Hadi, N. (2011). Interaksi Tanggung Jawab Sosial, Kinerja Sosial, Kinerja Keuangan dan Luas Pengungkapan Sosial (Uji Motif di Balik Social Responsibility Perusahaan Go Publik di Indonesia). *MAKSIMUM: Media Akuntansi Universitas Muhammadiyah Semarang*, 1(2), 59–67.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. sage.
- Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of Management Review*, 16(2), 366–395.
- Kant, I. (1785). *Groundwork of the metaphysics of morals*.(1785).
- Kohlberg, L., & Power, C. (1981). Moral development, religious thinking, and the question of a seventh stage. *Zygon®*, 16(3), 203–259.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1–47.

- Macintosh, N. B., & Daft, R. L. (2019). Management control systems and departmental interdependences: an empirical study. In *Management Control Theory* (pp. 289–302). Routledge.
- Mill, J. S. (1861). 1979. *Utilitarianism*, ed. George Sher. Indianapolis, IN: Hackett Publishing Company.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). Perilaku organisasi edisi ke-12. In *Jakarta: Salemba Empat* (Vol. 11).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior*. pearson.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 224–253.
- Schein, E. H. (1985). Increasing organizational effectiveness through better human resource planning and development. *Readings in Human Resource Management*, 376.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Wardhana, A. (2021). *Lingkungan dan Budaya Organisasi* (pp. 195–221).

BAB 4

PERENCANAAN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Oleh_Paulus Djohan Lolo

4.1 Pendahuluan

Di era yang kompleks dan penuh dengan tantangan ini, memiliki kemampuan untuk merumuskan rencana dan mengambil keputusan dengan efektif menjadi suatu keharusan. Baik dalam lingkup organisasi maupun dalam kehidupan pribadi, perencanaan dan pengambilan keputusan memegang peran krusial dalam menentukan masa depan kita serta mempengaruhi hasil dari setiap langkah yang kita ambil.

Perencanaan adalah sebuah proses yang membutuhkan pemikiran strategis dan analisis mendalam. Ini adalah proses penetapan tujuan dan pembuatan langkah-langkah logis untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan memfasilitasi kita untuk melihat gambaran besar, mempertimbangkan berbagai kemungkinan, dan mempersiapkan diri dalam menghadapi berbagai situasi yang mungkin terjadi. Sementara itu, pengambilan keputusan adalah proses pemilihan tindakan tertentu dari berbagai pilihan berdasarkan informasi yang kita miliki. Ini adalah tahapan dimana kita menentukan langkah apa yang harus diambil untuk mencapai tujuan yang telah kita tetapkan dalam tahap perencanaan.

Namun demikian, perencanaan dan pengambilan keputusan bukanlah proses yang mudah. Keduanya membutuhkan pengetahuan, keterampilan, dan pemahaman yang mendalam tentang situasi yang sedang kita hadapi. Mereka juga membutuhkan kemampuan untuk menganalisis informasi, mempertimbangkan berbagai faktor, dan membuat keputusan yang tepat meskipun di tengah ketidakpastian.

Buku ini dirancang untuk membantu Anda mengasah keterampilan perencanaan dan pengambilan keputusan Anda.

Melalui kombinasi teori, alat, teknik, dan studi kasus nyata, kita akan menjelajahi bagaimana merencanakan dengan efisien dan membuat keputusan yang tepat dalam berbagai situasi. Kami akan membahas berbagai aspek dari perencanaan, mulai dari perencanaan strategis hingga operasional, dan mempelajari berbagai teknik dan alat yang digunakan dalam pengambilan keputusan. Kami juga akan membahas bagaimana perencanaan dan pengambilan keputusan saling berinteraksi, dan bagaimana keduanya dapat digunakan untuk membantu kita mencapai tujuan kita, baik dalam kehidupan pribadi maupun profesional.

Melalui buku ini, Anda akan mendapatkan pemahaman yang lebih dalam tentang bagaimana perencanaan dan pengambilan keputusan berfungsi, dan bagaimana Anda dapat menerapkannya dalam kehidupan sehari-hari Anda. Tujuan kami adalah untuk memberikan Anda pengetahuan dan alat yang Anda butuhkan untuk merencanakan dan membuat keputusan dengan percaya diri, efisien, dan efektif. Buku ini adalah panduan berharga bagi siapa saja yang ingin meningkatkan keterampilan perencanaan dan pengambilan keputusan mereka. Baik Anda adalah seorang pemimpin organisasi, pengusaha, manajer, atau individu yang berusaha mencapai tujuan pribadi, kami yakin bahwa pengetahuan dan wawasan yang disajikan dalam buku ini akan sangat bermanfaat.

Selamat membaca, dan semoga Anda menemukan buku ini berguna dan informatif. Kami berharap bahwa pengetahuan yang Anda peroleh dari buku ini akan membantu Anda mencapai tujuan Anda dan meraih kesuksesan dalam setiap langkah yang Anda ambil.

4.2 Dasar-dasar Perencanaan

Perencanaan adalah proses memutuskan tujuan dan tindakan yang harus dilakukan untuk mencapainya (Robbins & Coulter 2017). Ini adalah inti dari manajemen dan pengambilan keputusan, menjadi titik awal untuk setiap proyek atau inisiatif. Tujuan utama dari perencanaan adalah untuk memandu dan memberikan arah untuk aktivitas di masa depan. Dengan rencana yang baik, kita dapat memastikan bahwa sumber daya digunakan dengan cara yang paling efektif dan efisien, dan kita siap untuk menghadapi berbagai tantangan dan peluang yang mungkin timbul.

Perencanaan datang dalam berbagai bentuk, termasuk perencanaan strategis, taktis, dan operasional, masing-masing dengan fokus dan tujuan spesifiknya. Perencanaan strategis berkaitan dengan tujuan jangka panjang dan strategi organisasi secara keseluruhan. Perencanaan taktis membahas bagaimana mencapai tujuan jangka menengah melalui penggunaan sumber daya yang efisien. Perencanaan operasional berfokus pada kegiatan sehari-hari dan tujuan jangka pendek. Memahami perbedaan antara jenis-jenis perencanaan ini dan mengetahui kapan harus menerapkannya adalah kunci untuk perencanaan yang sukses.

Proses perencanaan melibatkan serangkaian langkah yang dirancang untuk menghasilkan rencana yang efektif. Ini dimulai dengan penentuan tujuan, diteruskan dengan analisis situasi, di mana kita menilai lingkungan internal dan eksternal untuk mengidentifikasi peluang dan tantangan. Kemudian, kita mengembangkan strategi, merumuskan rencana aksi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Setelah rencana aksi telah dirancang, kita beralih ke tahap pelaksanaan, di mana rencana diterapkan. Tahap terakhir adalah evaluasi dan revisi rencana, di mana kita menilai kinerja dan membuat penyesuaian yang diperlukan.

Berbagai faktor dapat mempengaruhi proses perencanaan, termasuk faktor eksternal seperti kondisi pasar dan kompetisi, serta faktor internal seperti sumber daya yang tersedia, kapabilitas, dan budaya organisasi. Mengakui dan mempertimbangkan faktor-faktor ini dalam proses perencanaan sangat penting untuk membuat rencana yang realistis dan dapat diimplementasikan. Ada berbagai

hambatan yang dapat menghalangi proses perencanaan, seperti kurangnya informasi, sumber daya yang terbatas, atau resistensi terhadap perubahan. Mengidentifikasi hambatan-hambatan ini dan mencari solusi untuk mengatasinya adalah bagian penting dari perencanaan yang efektif. Solusi mungkin termasuk pengumpulan informasi lebih lanjut, alokasi sumber daya yang lebih baik, atau upaya komunikasi dan manajemen perubahan.

Dengan memahami semua aspek ini secara lebih mendalam, kita akan mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif tentang perencanaan dan bagaimana itu berfungsi. Dengan pengetahuan ini, kita akan siap untuk merencanakan dengan lebih efektif dan membuat keputusan yang lebih baik dalam konteks profesional dan pribadi kita.

4.3 Penggalian Mendalam tentang Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan adalah proses pemilihan tindakan atau keputusan dari berbagai alternatif yang tersedia, yang biasanya melibatkan perbandingan dan evaluasi alternatif-alternatif tersebut (Robbins, 2017). Ini adalah elemen penting dalam kehidupan sehari-hari, baik itu dalam lingkup pribadi atau profesional. Mampu membuat keputusan yang efisien dan efektif adalah kunci untuk mencapai hasil yang diharapkan dan menghindari konsekuensi yang tidak diinginkan. Dalam bisnis, keputusan yang tepat dan cepat dapat berdampak signifikan pada kinerja dan keberhasilan sebuah organisasi.

1. Alur Pengambilan Keputusan

Alur pengambilan keputusan biasanya terdiri dari beberapa tahapan yaitu: mengidentifikasi masalah, mengumpulkan data, mengevaluasi opsi, membuat keputusan, dan melaksanakan keputusan. Proses ini dimulai dengan mengenali adanya suatu masalah atau situasi yang memerlukan keputusan. Kemudian, data yang relevan dikumpulkan dan opsi yang ada dievaluasi berdasarkan kriteria tertentu. Setelah evaluasi tersebut, keputusan diambil dan diimplementasikan.

2. Metode-Metode dalam Pengambilan Keputusan

Ada sejumlah metode yang dapat digunakan dalam proses pengambilan keputusan, seperti analisis biaya-manfaat, analisis risiko, pemodelan dan simulasi, metode kuantitatif seperti analisis keputusan, dan teknik kualitatif seperti brainstorming dan diskusi kelompok. Metode yang dipilih akan bergantung pada konteks dan sifat dari keputusan yang perlu dibuat.

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan

Ada berbagai faktor yang dapat mempengaruhi proses pengambilan keputusan, termasuk ketersediaan informasi, batasan waktu, sumber daya, preferensi pribadi, dan faktor situasional lainnya. Misalnya, dalam situasi di mana waktu adalah faktor kritis, keputusan mungkin perlu diambil dengan cepat dengan menggunakan informasi yang ada. Di sisi lain, dalam situasi yang kurang mendesak, ada lebih banyak waktu untuk mengumpulkan dan mengevaluasi informasi sebelum membuat keputusan.

4. Kesalahan-Kesalahan Umum dalam Pengambilan Keputusan

Ada beberapa kesalahan umum yang sering terjadi dalam proses pengambilan keputusan. Ini termasuk bias konfirmasi (kecenderungan untuk mencari dan mempertimbangkan hanya informasi yang mendukung pandangan atau keputusan kita), overconfidence (kepercayaan berlebihan pada penilaian atau kemampuan kita), dan anchoring (kecenderungan untuk terlalu bergantung pada informasi awal atau "jangkar" saat membuat keputusan). Memahami dan menghindari kesalahan-kesalahan ini dapat membantu meningkatkan kualitas keputusan yang kita buat.

Dengan pemahaman yang lebih mendalam tentang konsep-konsep ini dan bagaimana menerapkannya, kita dapat memperbaiki kualitas pengambilan keputusan dan meningkatkan hasil baik di tingkat organisasi maupun individu.

4.4 Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis adalah proses sistematis yang digunakan oleh organisasi untuk menetapkan tujuan jangka panjang, mengidentifikasi sumber daya yang dibutuhkan, dan merancang strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Ini adalah suatu pendekatan yang matang yang memungkinkan organisasi untuk mengarahkan upaya mereka dalam rangka mencapai visi dan misi jangka panjang. Perencanaan strategis adalah alat penting dalam manajemen dan membantu organisasi dalam pengambilan keputusan yang berorientasi pada masa depan.



Gambar 4.1. Perencanaan Strategis

Perencanaan Strategis, yang merupakan pondasi dalam mengarahkan suatu organisasi menuju pencapaian tujuan jangka panjangnya. Perencanaan strategis adalah sebuah pendekatan yang matang dan terstruktur yang membantu organisasi mengidentifikasi visi, tujuan, dan tindakan yang diperlukan untuk mencapai visi tersebut. Ini berfungsi sebagai panduan untuk langkah organisasi dalam jangka waktu yang panjang, biasanya dalam rentang waktu 3 hingga 5 tahun atau lebih.

4.5 Manfaat Perencanaan Strategis

Terdapat beberapa manfaat dari perencanaan strategis pada suatu organisasi:

1. **Penetapan Prioritas yang Jelas**
Perencanaan strategis membantu organisasi untuk menentukan prioritas utama dalam pencapaian tujuan jangka panjang. Dengan merinci tujuan dan strategi, organisasi dapat mengidentifikasi tindakan yang paling penting untuk dilakukan.
2. **Peningkatan Daya Saing**
Dengan pemahaman yang lebih baik tentang lingkungan eksternal dan analisis pesaing, organisasi dapat mengembangkan strategi yang memungkinkan mereka bersaing secara efektif. Hal ini dapat mencakup diferensiasi produk, inovasi, atau strategi biaya rendah.
3. **Keselarasan Organisasi**
Perencanaan strategis membantu untuk mencapai keselarasan dalam organisasi. Ini berarti bahwa setiap bagian dan anggota organisasi memahami dan bekerja menuju tujuan strategis yang sama. Ini mengurangi risiko konflik dan ketidakselarasan internal.
4. **Pengelolaan Risiko yang Lebih Baik**
Dengan pemahaman yang mendalam tentang faktor-faktor lingkungan eksternal, organisasi dapat merencanakan cara mengelola risiko yang mungkin timbul. Ini termasuk antisipasi terhadap perubahan pasar, peraturan pemerintah, dan tantangan ekonomi.
5. **Pengambilan Keputusan yang Terinformasi**
Analisis menyeluruh dalam perencanaan strategis memberikan landasan yang kuat untuk pengambilan keputusan. Organisasi dapat membuat keputusan yang didasarkan pada data dan fakta, bukan hanya pada intuisi.
6. **Penggunaan Sumber Daya yang Lebih Efisien**
Dengan menetapkan prioritas dan merencanakan alokasi sumber daya yang tepat, perencanaan strategis membantu organisasi untuk menggunakan sumber daya mereka (termasuk waktu, uang, dan tenaga kerja) dengan lebih efisien.
7. **Peningkatan Fokus pada Pencapaian Tujuan**

Dengan visi dan tujuan yang jelas, perencanaan strategis membantu organisasi untuk tetap fokus pada tujuan jangka panjang mereka. Ini mencegah terjadinya pengalihan perhatian dan upaya pada hal-hal yang tidak relevan.

8. **Komunikasi yang Efektif**
Perencanaan strategis membantu dalam komunikasi yang efektif di seluruh organisasi. Ini memungkinkan semua anggota organisasi memahami visi, misi, dan tujuan, serta peran mereka dalam mencapainya.
9. **Peningkatan Tanggung Jawab**
Dengan penetapan tujuan yang jelas, individu dan tim dalam organisasi memiliki tanggung jawab yang lebih jelas dalam mencapai tujuan tersebut. Ini memotivasi karyawan dan anggota tim.
10. **Kemampuan Adaptasi Terhadap Perubahan**
Perencanaan strategis yang baik memungkinkan organisasi untuk lebih mudah beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang cepat. Ini karena organisasi telah mempertimbangkan skenario berbagai perubahan saat merancang strategi mereka.

4.6 Peran Perencanaan dan Pengambilan Keputusan dalam Organisasi

Perencanaan dan pengambilan keputusan adalah dua aspek fundamental dalam manajemen yang memiliki peran kunci dalam kesuksesan dan kinerja organisasi. Keduanya saling terkait dan saling mendukung dalam mencapai tujuan organisasi. Perencanaan adalah proses sistematis untuk menentukan tujuan jangka panjang, mengidentifikasi langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut, dan mengembangkan strategi yang efektif untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam organisasi, perencanaan memiliki peran penting.

1. **Peran Perencanaan**
 - a. **Menetapkan Arah:** Perencanaan membantu organisasi menetapkan arah dan tujuan jangka panjang. Ini mencakup pengembangan visi dan misi organisasi, yang memberikan panduan tentang tujuan yang ingin dicapai.

- b. Identifikasi Peluang dan Ancaman: Melalui analisis lingkungan eksternal, perencanaan membantu organisasi mengidentifikasi peluang pasar, tren, dan potensi ancaman yang memengaruhi operasi mereka. Ini memungkinkan organisasi untuk bersiap menghadapi perubahan lingkungan.
 - c. Aliran Kerja yang Terkoordinasi: Perencanaan membantu mengoordinasikan aliran kerja dan tugas di seluruh organisasi. Ini memastikan bahwa setiap anggota organisasi bekerja menuju tujuan yang sama.
 - d. Efisiensi dan Produktivitas: Dengan merencanakan alokasi sumber daya yang optimal, perencanaan dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas organisasi. Ini memungkinkan organisasi untuk mencapai hasil lebih baik dengan sumber daya yang tersedia.
 - e. Pengukuran Kinerja: Perencanaan mencakup penetapan indikator kinerja dan tujuan yang dapat diukur. Ini membantu organisasi untuk memantau dan menilai kemajuan mereka menuju tujuan dan mengidentifikasi area yang perlu perbaikan.
 - f. Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan: Proses perencanaan sering melibatkan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Organisasi harus mengevaluasi berbagai opsi dan memutuskan jalur tindakan yang paling sesuai.
2. Peran Pengambilan Keputusan
- a. Pemecahan Masalah: Pengambilan keputusan melibatkan pemecahan masalah. Organisasi dihadapkan pada berbagai masalah sehari-hari, dan pengambilan keputusan membantu dalam menemukan solusi yang paling tepat.
 - b. Penentu Strategi: Keputusan strategis yang dibuat oleh pemimpin organisasi mempengaruhi arah jangka panjang dan visi organisasi. Keputusan ini berdasarkan pada perencanaan strategis.
 - c. Alokasi Sumber Daya: Pengambilan keputusan membantu organisasi dalam alokasi sumber daya, baik itu dalam hal anggaran, tenaga kerja, atau teknologi. Keputusan ini harus sejalan dengan perencanaan.

- d. **Penilaian Risiko:** Keputusan seringkali melibatkan penilaian risiko. Organisasi harus mempertimbangkan potensi risiko dan ancaman yang mungkin timbul dari keputusan yang diambil.
- e. **Adaptasi terhadap Perubahan:** Pengambilan keputusan membantu organisasi untuk merespons perubahan dalam lingkungan bisnis dan perubahan dalam prioritas atau tujuan organisasi.
- f. **Pencapaian Tujuan:** Keputusan yang bijak membantu organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam perencanaan. Ini termasuk menentukan tindakan yang diperlukan untuk mencapai visi dan misi.

Perencanaan dan pengambilan keputusan adalah dua proses terkait yang berfungsi sebagai tulang punggung manajemen organisasi. Mereka memberikan kerangka kerja yang terstruktur untuk menetapkan tujuan, mengatasi tantangan, dan mencapai kesuksesan jangka panjang. Keduanya harus diterapkan secara hati-hati dan saling mendukung untuk mencapai kinerja yang optimal dalam organisasi.

Proses perencanaan dan pengambilan keputusan sangat penting bagi kesuksesan individu dan kesejahteraan pribadi dalam berbagai aspek kehidupan. Dalam lingkungan individu, perencanaan mencakup tindakan menetapkan tujuan dan merancang strategi untuk mencapainya. Hal ini mencakup menentukan arah hidup seseorang, apakah itu berkaitan dengan karir, keuangan, pendidikan, kesehatan, atau kehidupan pribadi, dan mengembangkan visi masa depan yang jelas sambil menguraikan langkah-langkah konkrit menuju pencapaian tujuan.

Di sisi lain, pengambilan keputusan berkaitan dengan kapasitas individu untuk memilih dari serangkaian tindakan yang tersedia dalam skenario kehidupan yang berbeda. Pilihan individu mencakup berbagai aspek kehidupan, termasuk karier, masalah keuangan, kesehatan, pendidikan, dan kehidupan pribadi. Keputusan seperti itu biasanya melibatkan evaluasi alternatif, penilaian risiko, dan pertimbangan nilai-nilai individu. Pengambilan keputusan yang cerdas memungkinkan individu mencapai tujuan

mereka dan menjalani kehidupan yang selaras dengan nilai-nilai mereka.

Dalam konteks kehidupan seseorang, perencanaan dan pengambilan keputusan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kualitas hidup sehari-hari dan kesejahteraan individu secara keseluruhan. Perencanaan membantu individu dalam menggambarkan tujuan yang dapat diukur dan menyusun rencana untuk mewujudkannya. Misalnya, dalam hal pendidikan, perencanaan pendidikan membantu individu dalam memilih bidang studi yang sesuai dengan minat dan aspirasi karir mereka dan menguraikan langkah-langkah menuju pencapaian gelar yang diinginkan.

Sebaliknya, pengambilan keputusan berperan dalam mempengaruhi kualitas hidup individu sehari-hari. Pilihan yang berkaitan dengan kesehatan, misalnya, mencakup keputusan mengenai gaya hidup, preferensi makanan, dan perawatan medis. Keputusan keuangan mencakup alokasi sumber daya keuangan, seperti investasi, akuisisi properti, dan pengelolaan utang. Keputusan yang berkaitan dengan karir seseorang dapat mempengaruhi kemajuan profesional dan aspirasi jangka panjang.

Perencanaan dan pengambilan keputusan juga berfungsi sebagai alat bagi individu untuk menghadapi tantangan yang muncul dalam kehidupan mereka. Ketika dihadapkan pada masalah atau situasi yang berkembang, individu dapat menggunakan kemampuan perencanaan dan pengambilannya untuk mengidentifikasi solusi yang paling sesuai. Misalnya, dalam skenario krisis keuangan, individu dapat membuat strategi pemulihan keuangan melalui perencanaan dan mengambil keputusan yang dipertimbangkan dengan baik terkait pengelolaan aset.

Selain itu, perencanaan dan pengambilan keputusan memfasilitasi pencapaian keseimbangan di berbagai bidang kehidupan individu. Hal ini mencakup pemeliharaan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, alokasi waktu untuk keluarga, teman, dan diri sendiri, serta pengembangan keharmonisan dalam hubungan dan pencapaian pribadi.

Penting untuk diketahui bahwa perencanaan dan pengambilan keputusan mewakili proses yang sedang berlangsung dalam kehidupan seseorang. Mereka memberdayakan individu

untuk beradaptasi dengan perubahan di lingkungan mereka dan menyesuaikan tujuan mereka berdasarkan pengalaman dan pengembangan pribadi. Selain itu, kemampuan untuk belajar dari keputusan masa lalu dan terus meningkatkan keterampilan perencanaan dan pengambilan keputusan merupakan aspek mendasar dari kesuksesan jangka panjang dalam kehidupan seseorang.



Gambar 4.2. Perencanaan Individu

4.7 Kegagalan dalam Perencanaan dan Pengambilan Keputusan

Perencanaan dan pengambilan keputusan, vital dalam pengelolaan kehidupan dan organisasi, seringkali melibatkan kesalahan dan kegagalan yang berdampak pada hasil akhir. Dalam artikel ini, kami akan mengulas beberapa kesalahan yang umumnya terjadi dan kegagalan yang sering muncul dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan. Berikut beberapa bentuk kegagalan dalam Perencanaan dan Pengambilan Keputusan.

1. **Kurangnya Perencanaan yang Matang**

Salah satu kesalahan yang lazim adalah kekurangan perencanaan yang komprehensif. Seringkali, individu atau organisasi mengabaikan tahapan ini atau menghasilkan rencana yang samar, yang dapat menciptakan kebingungan dan ketidakpastian dalam mencapai tujuan.



Gambar 4.3. Kurangnya Perencanaan yang Matang

2. **Perencanaan yang Terlalu Rinci**
Sebaliknya, perencanaan yang terlalu terperinci dapat menghambat adaptasi. Terlalu banyak detail dalam rencana dapat membuat individu atau organisasi kesulitan dalam mengikuti perubahan yang mungkin terjadi.
3. **Kurangnya Evaluasi Risiko**
Kesalahan umum lainnya adalah kurangnya evaluasi risiko. Pengambilan keputusan yang bijaksana mengharuskan pemahaman yang mendalam tentang potensi risiko yang terlibat dalam setiap alternatif. Mengabaikan risiko bisa menghasilkan kegagalan yang signifikan.
4. **Kegagalan dalam Memahami Prioritas**
Salah satu kegagalan umum dalam perencanaan adalah ketidakpahaman terhadap prioritas. Ketika individu atau organisasi gagal memprioritaskan tujuan, mereka mungkin mencoba mengejar terlalu banyak hal sekaligus, yang bisa mengganggu pencapaian tujuan utama.
5. **Pengambilan Keputusan yang Dipengaruhi Emosi**
Pengambilan keputusan yang didorong oleh emosi sering menghasilkan hasil yang kurang memuaskan. Pengambilan keputusan yang bijak memerlukan analisis obyektif, dan emosi yang kuat dapat membingungkan pemikiran rasional.
6. **Tidak Mempertimbangkan Perubahan Lingkungan**
Lingkungan sering berubah dengan cepat, dan kesalahan sering terjadi saat individu atau organisasi gagal mengantisipasi perubahan ini dalam perencanaan dan pengambilan keputusan.
7. **Kegagalan Belajar dari Kesalahan Masa Lalu**
Kesalahan adalah bagian alami dari proses perencanaan dan pengambilan keputusan. Namun, salah satu kegagalan terbesar

adalah ketidakmampuan untuk belajar dari kesalahan sebelumnya. Mengulangi kesalahan yang sama tanpa perbaikan dapat menghambat kemajuan.

8. Kegagalan dalam Berkomunikasi

Dalam kerangka kerja organisasi, kegagalan dalam komunikasi sering mengakibatkan ketidaksinkronan dalam pengambilan keputusan. Komunikasi yang buruk antara departemen atau tim bisa menciptakan konflik dan mengurangi efisiensi.

4.8 Kesimpulan

Perencanaan dan pengambilan keputusan adalah dua komponen penting yang membentuk landasan untuk mencapai tujuan dan mengatasi tantangan, baik dalam konteks individu maupun organisasi. Dalam pembahasan ini, kita telah mengeksplorasi berbagai aspek perencanaan dan pengambilan keputusan, mengungkap pentingnya keterampilan ini dalam mencapai tujuan dan menangani perubahan. Melalui pemahaman mendalam tentang perencanaan dan pengambilan keputusan, kita dapat merumuskan kesimpulan berikut:

1. Perencanaan sebagai Fondasi Sukses: Perencanaan adalah landasan kesuksesan dalam mencapai tujuan, baik dalam kehidupan pribadi maupun bisnis. Dengan merencanakan langkah-langkah yang tepat, individu dan organisasi dapat memetakan jalan mereka menuju prestasi yang lebih besar.
2. Pentingnya Tujuan yang Jelas: Untuk mencapai tujuan dengan sukses, adalah penting untuk memiliki tujuan yang jelas dan terukur. Perencanaan membantu individu menentukan tujuan mereka dan membuat rencana konkret untuk mencapainya.
3. Pengambilan Keputusan yang Bijaksana: Pengambilan keputusan yang bijaksana melibatkan analisis yang obyektif, pemahaman risiko, dan pertimbangan nilai-nilai individu. Keputusan yang dibuat secara rasional cenderung menghasilkan hasil yang lebih baik dalam jangka panjang.
4. Tantangan Dalam Perencanaan dan Pengambilan Keputusan: Proses perencanaan dan pengambilan keputusan seringkali dihadapkan pada berbagai tantangan, seperti kurangnya

- informasi atau tekanan waktu. Penting untuk mengidentifikasi dan mengatasi hambatan ini.
5. Peran Penting dari Analisis Lingkungan: Analisis lingkungan adalah langkah kunci dalam perencanaan yang membantu individu dan organisasi memahami perubahan yang mungkin terjadi dan menyesuaikan rencana mereka sesuai dengan perubahan tersebut.
 6. Kesalahan dan Kegagalan sebagai Bagian Dari Proses: Kesalahan dan kegagalan adalah bagian alami dari perencanaan dan pengambilan keputusan. Mereka dapat menjadi peluang untuk belajar dan memperbaiki proses.
 7. Kemampuan untuk Belajar dan Berkembang: Perencanaan dan pengambilan keputusan adalah keterampilan yang dapat terus ditingkatkan. Kemampuan untuk belajar dari kesalahan masa lalu, beradaptasi dengan perubahan, dan mengembangkan keterampilan perencanaan dan pengambilan keputusan yang lebih baik adalah kunci keberhasilan jangka panjang.

Perencanaan dan pengambilan keputusan adalah elemen penting dalam mencapai kesuksesan dalam kehidupan individu dan dalam menjalankan organisasi. Dengan pemahaman yang mendalam tentang pentingnya perencanaan yang matang dan pengambilan keputusan yang bijaksana, individu dan organisasi dapat mencapai tujuan mereka dengan lebih efektif, menghadapi tantangan dengan lebih baik, dan terus tumbuh dan berkembang seiring waktu. Dalam dunia yang terus berubah, keterampilan ini menjadi semakin krusial untuk mencapai kesuksesan jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Robbins, Stephen P. and Mary Coulter. 2017. *Manajemen*, Jilid 1 Edisi 13, Alih Bahasa: Bob Sabran Dan Devri Bardani P, Erlangga, Jakarta.
- Wibowo. 2013. *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta : PT.Raja Grafindo Persada.
- Wuryaningsih DL dan Rini Kuswati. 2013. Analisis pengaruh locus of control pada kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi Nasional*. Vol.36, No.2, hlm. 276- 281. Diakses 6 November 2023.
- Yeti Indrawati. 2014. Pengaruh self esteem, self efficacy dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (Studi Kasus Perawat RS Siloam Manado). *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*, Vol.2, No.4, hlm. 12-24.
- Drucker, Peter F. 2017. *"The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done."* HarperCollins.
- Mintzberg, Henry. 1994. *"The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners."* Free Press.
- Simon, Herbert A. 1997. *"Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations."* Free Press
- Tversky, Amos, & Kahneman, Daniel. 1974. *"Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases."* Science
- Drury, Colin. 2018. *"Management and Cost Accounting."* Cengage Learning EMEA.
- Nutt, Paul C. 2010. *"Business Decision Making: The 7-Step Plan to Making Better, Faster Decisions in a Demanding World."* Pearson Education.
- De Bono, Edward. 1992. *"Serious Creativity: Using the Power of Lateral Thinking to Create New Ideas."* HarperBusiness.
- Decenzo, David A., & Robbins, Stephen P. 2018. *"Fundamentals of Management."* Wiley.

BAB 5

STRATEGI ORGANISASI

Oleh Rezki Fani

5.1 Pendahuluan

Menurut prinsip-prinsipnya, organisasi memungkinkan setiap anggota memiliki keterampilan, watak, dan tekad yang diperlukan perusahaan dalam mencapai tujuan secara menyeluruh. Efektivitas dan kualitas organisasi sangat berpengaruh terhadap tujuan, tekanan, dan pencapaian sehingga mendorong para ahli untuk memperhatikan prinsip-prinsip, teknik, struktur, dan desain organisasi.

Dalam konteks organisasi atau perusahaan, strategi sangat penting untuk mencapai tujuan karena memberikan jalan dan cara untuk melakukan sesuatu. Strategi merupakan sebuah perencanaan jangka panjang yang tindakan-tindakannya ditetapkan untuk mencapai tujuan tertentu, yang biasanya mencapai keberhasilan.

Kata "strategi" berasal dari bahasa Yunani "*strategos*" (*stratos* diartikan sebagai militer dan *ag* adalah memimpin) dapat diartikan juga sebagai "*generalship*" atau sesuatu yang memimpin yang dilakukan oleh para jenderal perang dalam membuat rencana untuk memenangkan perang (Arifudin, Tanjung and Sofyan, 2020).

Robbin, Lynch, dan Wibisono menyatakan bahwa strategi adalah pola atau rencana yang menggabungkan kebijakan dan tujuan perusahaan dengan kumpulan tindakan dalam pernyataan yang saling mengikat. Mereka menerapkan strategi ini untuk mencapai berbagai tujuan sekaligus menjaga integritas organisasi (Julia and Jiddal Masyrurroh, 2022).

Disisi lain, Daft menyatakan bahwa strategi organisasi adalah kumpulan keputusan dan tindakan manajer yang menggunakan kemampuan dan kemampuan mereka untuk mendapatkan keunggulan bersaing dan mengungguli pesaing (Hamdani, 2019).

Bagian dari strategi adalah implementasi dari tujuan utama dan pernyataan misi perusahaan, serta akuisisi dan alokasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Griffin & Moorhead mengatakan bahwa setiap perusahaan berusaha untuk membuat strategi yang akan membantu mencapai tujuan mereka. Manajemen harus mampu menentukan struktur organisasi yang akan memenuhi tujuan organisasi sebelum mereka memutuskan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. (Hamdani, 2019).

Strategi organisasi didefinisikan sebagai cara manajer menggunakan kemampuan dan keterampilan mereka untuk mendapatkan keunggulan dan mengungguli pesaing. Strategi organisasi adalah dasar yang digunakan untuk membuat keputusan tentang desain organisasi terbaik. Strategi organisasi menentukan posisi organisasi di lingkungannya berdasarkan para pemangku kepentingannya, sumber daya yang dimilikinya, kemampuan, dan tujuan organisasi. Ukuran, teknologi, dan lingkungan organisasi akan mempengaruhi struktur organisasi secara optimal. Hal tersebut diharapkan mampu membuat para pemimpin perusahaan merancang dan menerapkan strategi yang membentuk kemungkinan dan struktur yang dihasilkan organisasi.

Tujuan dasar yang baru didefinisikan sebagai keputusan untuk meningkatkan volume aktivitas, membangun kantor dan pabrik di tempat yang jauh, beralih ke fungsi ekonomi yang baru, atau terdiversifikasi dalam berbagai jenis usaha. Tindakan baru harus dicanangkan dan sumber daya harus dialokasikan untuk menanggapi perubahan permintaan, sumber masukan, kondisi ekonomi, dan teknologi pesaing.

5.2 Dimensi Utama dalam Strategi Organisasi

Strategi sebagai penentuan suatu tujuan jangka panjang bagi suatu organisasi atau perusahaan, pemutusan tindakan, dan penerimaan sumber-sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Strategi ini mencakup tindakan yang memperkirakan tujuan masa depan perusahaan, menentukan komponen yang akan membantu, dan mempertimbangkan

kendala yang akan menghalangi perusahaan untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam strategi ini, empat dimensi utama adalah sebagai berikut:

1. Strategi inovasi adalah pendekatan yang mengutamakan penciptaan barang dan jasa baru, yang khas bagi bisnis elektronik. Inovasi yang berbeda dan signifikan adalah tujuan dari strategi inovasi (Hamdani, 2019).
2. Strategi pemasaran diferensiasi digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tertentu, perusahaan dapat meningkatkan kesetiaan pelanggan dengan membuat produk yang lebih baik atau lebih modern
3. *Breadth strategy* merujuk pada luasnya pasar yang dilayani perusahaan meliputi variasi pelanggan, luas geografis dan jumlah produk
4. Strategi pengendalian biaya memperhatikan bagaimana organisasi mengontrol biaya secara ketat, menghindari biaya inovasi atau pemasaran yang tidak diperlukan, dan menurunkan harga produk dasar. Organisasi yang berusaha mengurangi biaya biasanya menerapkan kebijakan yang lebih sedikit daripada organisasi lain, dengan tujuan untuk meningkatkan komitmen karyawan (Hamdani, 2019).

5.3 Peranan Strategi Organisasi

Menurut Grant, ada tiga peran strategi dalam mencapai tujuan manajemen:

1. Strategi membantu pengambilan keputusan karena merupakan bagian dari pencapaian tujuan. Strategi adalah bentuk atau tema yang memberikan korelasi terpadu antara keputusan yang diambil oleh individu atau organisasi
2. Strategi menjadi sarana komunikasi dan bagian penting dari sarana koordinasi dan komunikasi, artinya strategi memberikan arah yang sama bagi perusahaan
3. Strategi sebagai tujuan, konsep strategi digabungkan dengan misi dan visi untuk menentukan kemana arah perusahaan di masa depan (Julia and Jiddal Masyrurroh, 2022).

Strategi pendelegasian wewenang dan pekerjaan diperlukan untuk perusahaan yang berskala besar dan memiliki banyak kegiatan. Sangat penting bagi organisasi untuk mempertimbangkan semua aspek yang berkaitan dengan kegiatan tersebut ketika membangun struktur organisasi agar dapat mencapai tujuan perusahaan.

Keputusan tentang desain organisasi yang ideal didasarkan pada strategi organisasi. Strategi ini membahas bagaimana organisasi memposisikan diri dalam lingkungannya sehubungan dengan para pemangku kepentingan, sumber daya yang ada, kapabilitas, dan tujuan organisasi.

5.4 Teori dalam Strategi Organisasi

Teori strategi organisasi adalah kerangka kerja konseptual yang digunakan untuk memahami bagaimana organisasi mengembangkan, merencanakan, dan mengimplementasikan strateginya untuk mencapai tujuannya. Beberapa teori strategi organisasi yang penting melibatkan berbagai pendekatan dan perspektif untuk memahami dinamika organisasi dan cara mereka menghadapi lingkungannya.

1. Teori perencanaan strategis merupakan teori yang mengacu pada proses terencana dan sistematis dalam merumuskan dan mengimplementasikan strategi organisasi. Hal ini melibatkan analisis lingkungan internal dan eksternal organisasi, menetapkan tujuan dan sasaran, dan mengembangkan rencana tindakan untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan strategis adalah proses mendalam yang membantu organisasi dalam mengembangkan dan menyelaraskan kebijakan dan praktik manajemen untuk kesuksesan organisasi. Dalam konteks perencanaan strategis, beberapa pendekatan yang digunakan antara lain:
 - a. Pendekatan Model Arsitektur *Enterprise* berfungsi untuk memperkuat teori dan fenomena hubungan antara setiap variabel sehingga setiap artikel memiliki nilai tambah terhadap kesimpulan peneliti.
 - b. Pendekatan *Ward* dan *Peppard* berfungsi untuk memperkuat teori dan fenomena hubungan antara

setiap variabel sehingga setiap artikel memiliki nilai tambah terhadap hasil kesimpulan peneliti.

- c. Pendekatan Bryson terdiri dari identifikasi mandat, visi dan misi organisasi, analisis lingkungan eksternal, analisis lingkungan internal, identifikasi isu-isu strategis, dan perumusan strategi pengelolaan isu.
 - d. Pendekatan SWOT menggabungkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman untuk mengidentifikasi isu-isu strategis dan menghasilkan strategi yang sesuai.
2. Teori kontingensi mengakui bahwa tidak ada satu strategi organisasi yang cocok untuk semua situasi. Teori ini menekankan pentingnya memilih strategi yang sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi yang berbeda-beda. Teori kontinjensi adalah teori perilaku yang menyatakan bahwa tidak ada satu cara terbaik untuk memimpin, dan gaya kepemimpinan yang efektif dalam beberapa situasi mungkin tidak berhasil dalam situasi lain. Teori ini berpendapat bahwa perusahaan dapat mencapai kinerja terbaik ketika struktur mereka relevan untuk menangani kontinjensi yang dipaksakan oleh ukuran, lingkungan, dan teknologi.

Teori ini juga bertujuan untuk memahami bagaimana perusahaan menyesuaikan ekspektasi kinerja dengan lingkungan bisnis internal dan eksternal. dengan lingkungan bisnis internal dan eksternal. Teori kontinjensi juga melihat bahwa lingkungan eksternal merupakan penentu kinerja perusahaan.

Studi tentang teori kontinjensi juga mencakup pengaruh variabel moderasi pada sebuah model serta peran efek mediasi dalam sebuah perusahaan. Sebagai contoh, sebuah penelitian bertujuan untuk menjelaskan hubungan kompleks antara media sosial dan kinerja perusahaan dengan memperkenalkan peran mediasi dari kepercayaan, daya jual, dan daya beli.

Dalam praktiknya, pendekatan teori kontinjensi memegang peranan penting dalam pengambilan keputusan manajemen, terutama dalam hal pelaksanaan anggaran dan

faktor-faktor kontinjensi yang harus dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja entitas.

3. Teori sumber daya dan kapabilitas menekankan pentingnya sumber daya dan kapabilitas organisasi dalam menentukan strategi organisasi yang efektif. Teori ini mengatakan bahwa organisasi harus memanfaatkan sumber daya dan kapabilitasnya untuk mencapai tujuan organisasi.

Teori sumber daya dan kapabilitas dalam organisasi adalah teori yang menyatakan bahwa organisasi dapat mencapai kinerja yang unggul dengan mengoptimalkan penggunaan sumber daya dan kapabilitas yang dimilikinya. Sumber daya meliputi sumber daya manusia, keuangan, teknologi, dan lain-lain, sedangkan kapabilitas meliputi kemampuan untuk mengelola sumber daya tersebut. Teori ini menekankan pentingnya pengelolaan sumber daya dan kapabilitas organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif.

4. Teori evolusi organisasi mengacu pada perubahan organisasi dari waktu ke waktu dan bagaimana organisasi dapat berevolusi dan bertahan dalam lingkungan yang berubah. Teori ini menekankan pentingnya adaptasi dan inovasi dalam strategi organisasi.

Organisasi, seperti kepemimpinan, perilaku, dan strukturnya, berkembang dan berubah dari waktu ke waktu, menurut teori evolusi organisasi. Organisasi mengalami evolusi, yang mencakup klimaks dan antiklimaks dalam siklus hidupnya. Organisasi yang berhasil mengelola evolusi adalah organisasi yang adaptif terhadap perubahan. Rata-rata perusahaan memiliki kemampuan untuk melihat rekam jejak dan berpikir ke depan. Konsep-konsep baru di bidang teori organisasi terinspirasi oleh pemikiran manajemen-sekolah manajemen klasik dan modern-dalam pengembangan teori perilaku organisasi. Dalam upaya untuk "mengejar" pencapaian tujuan organisasi secara efektif, pendekatan teori kepemimpinan telah berkembang dari waktu ke waktu.

5. Teori budaya organisasi: Teori ini menekankan pentingnya budaya organisasi dalam mempengaruhi proses perumusan dan implementasi strategi organisasi. Teori ini mengatakan bahwa implementasi strategi organisasi akan mencapai hasil yang optimal, efektif, dan efisien, jika didukung oleh budaya organisasi yang baik dan kuat.

Teori budaya organisasi dapat diterapkan dalam sebuah organisasi dengan mengidentifikasi nilai, norma, dan kepercayaan yang dianut oleh organisasi dan memastikan bahwa perilaku karyawan sejalan dengan budaya organisasi. Salah satu cara untuk menerapkan budaya organisasi adalah dengan mengintegrasikan nilai-nilai budaya organisasi ke dalam kebijakan dan prosedur organisasi dan memastikan bahwa karyawan memahami dan menerapkan nilai-nilai tersebut dalam pekerjaan sehari-hari. Selain itu, organisasi juga dapat memperkuat budaya organisasi dengan memberikan penghargaan dan pengakuan kepada karyawan yang mempraktikkan nilai-nilai budaya organisasi dengan baik (Julia and Jiddal Masyrurah, 2022).

5.5 Faktor Penentu Rancangan Organisasi

Mekanisme formal yang digunakan untuk mengelola sebuah organisasi dikenal sebagai struktur organisasi atau desain organisasi. Struktur organisasi menunjukkan kerangka kerja dan pengaturan yang konsisten dari hubungan antara fungsi, bagian, atau posisi, serta individu yang memegang peran, tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang berbeda dalam suatu organisasi. Struktur ini menggabungkan spesialisasi kerja, standarisasi, koordinasi, dan pengambilan keputusan yang terpusat atau terdesentralisasi. Ada beberapa faktor utama yang menentukan desain struktur organisasi, yaitu:

1. Strategi organisasi untuk mencapai tujuannya. Chandler telah menjelaskan hubungan antara strategi dan struktur organisasi dalam studinya terhadap perusahaan-perusahaan industri di Amerika. Pada dasarnya ia menyimpulkan bahwa "struktur mengikuti strategi".

Strategi akan menjelaskan bagaimana aliran wewenang dan saluran komunikasi dapat diatur di antara para manajer dan bawahan. Aliran pekerjaan sangat dipengaruhi oleh strategi, sehingga ketika strategi berubah, maka struktur organisasi juga berubah .

2. Teknologi yang digunakan. Perbedaan teknologi yang digunakan untuk memproduksi barang atau jasa akan membedakan bentuk struktur organisasi. Sebagai contoh, perusahaan mobil yang menggunakan teknologi industri massal akan membutuhkan tingkat standarisasi dan spesialisasi yang lebih tinggi daripada perusahaan industri pakaian jadi yang mengutamakan perubahan mode.
3. Anggota (karyawan) dan orang-orang yang terlibat dalam organisasi. Kemampuan dan cara berpikir para anggota, serta kebutuhan mereka untuk bekerja sama harus dipertimbangkan dalam mendesain struktur organisasi. Kebutuhan manajer dalam pengambilan keputusan juga akan mempengaruhi saluran komunikasi, wewenang dan hubungan antar unit kerja dalam desain struktur organisasi. Selain itu, orang-orang di luar organisasi, seperti pelanggan, pemasok, dan sebagainya perlu dipertimbangkan dalam penyusunan struktur.
4. Ukuran organisasi. Ukuran organisasi secara keseluruhan dan unit-unit kerjanya akan sangat mempengaruhi struktur organisasi. Semakin besar ukuran organisasi, maka struktur organisasi akan semakin kompleks, dan bentuk struktur yang tepat harus dipilih (Hendro and Rahayu, 2021).

5.6 Unsur-unsur Organisasi

Secara sederhana, sebuah organisasi terdiri dari tiga komponen: manusia, mitra, dan tujuan bersama. Ketiga komponen ini saling bekerja sama atau berhubungan satu sama lain, sehingga menjadi satu kesatuan yang utuh. Unsur-unsur organisasi dapat dijelaskan secara rinci, yaitu:

1. Manusia (*people*), dalam kehidupan organisasi atau kelembagaan, sering disebut sebagai pegawai atau personalia yang terdiri dari seluruh anggota atau warga

- organisasi, yang menurut fungsi dan tingkatannya terdiri dari unsur warga organisasi, yang menurut fungsi dan tingkatannya terdiri dari unsur pimpinan (*administrator*) sebagai unsur pimpinan tertinggi dalam organisasi, para *manager* yang memimpin suatu unit satuan kerja sesuai dengan fungsinya masing-masing, dan para pekerja (*non manajemen* atau pekerja). Kesemuanya ini secara bersama-sama merupakan kekuatan manusia (*manpower*) organisasi.
2. Kerja sama adalah perbuatan tolong menolong dalam suatu pekerjaan, perbuatan, atau kegiatan yang dilakukan secara bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu, semua anggota, atau semua warga negara, yang menurut tingkatannya dibagi menjadi *administrator*, *manager*, dan pekerja (buruh), secara bersama-sama merupakan tenaga manusia (*manpower*) organisasi.
 3. Tujuan adalah jalan atau target yang harus dicapai dan menggambarkan apa yang akan dicapai. Tujuan juga merupakan titik akhir dari apa yang harus dilakukan dan menggambarkan apa yang harus dicapai melalui prosedur, program, pola (jaringan), kebijakan, strategi, anggaran, dan peraturan yang telah ditetapkan.
 4. Unsur yang keempat adalah peralatan atau equipments yang terdiri dari semua sarana, berupa materi, uang, dan barang modal lainnya (tanah, gedung/bangunan/kantor).
 5. Faktor lingkungan misalnya keadaan sosial, budaya, ekonomi, kekayaan alam dan teknologi. Termasuk dalam unsur lingkungan, antara lain: a) Kondisi atau situasi yang secara langsung maupun secara tidak langsung berpengaruh terhadap daya gerak kehidupan organisasi, karena kondisi atau situasi akan selalu mengalami perubahan; b) Tempat atau lokasi, sangat erat hubungannya dengan masalah komunikasi dan transportasi yang harus dilakukan oleh organisasi, c) Wilayah operasi yang dijadikan sasaran kegiatan organisasi.
 6. Jenis kekayaan alam ini termasuk keadaan iklim, udara, air, cuaca (geografi, hidrografi, geologi, klimatologi), flora dan fauna. Dalam bukunya "*Human Behavior at Work*:"

Organizational Behavior", Davis membagi elemen organisasi menjadi tiga komponen, yaitu:

- a. Unsur Pertama, bahwa keikutsertaan atau partisipasi itu. Sesungguhnya adalah keterlibatan perasaan dan mental, lebih daripada atau hanya keterlibatan secara fisik atau jasmaniah;
- b. Unsur Kedua, adanya sikap kesukarelaan dalam membantu suatu kelompok dalam mencapai tujuan tertentu;
- c. Unsur Ketiga, unsur tanggung jawab termasuk rasa yang sangat menonjol dalam menjadi anggota (Wibowo, 2020).

5.7 Aturan Dasar dalam Merumuskan Strategi

Menurut Goldworthy dan Ashley terdapat tujuh (7) hukum dasar yang harus diikuti dalam merumuskan strategi, yaitu :

1. Bertanggung jawab untuk menjelaskan dan menafsirkan masa lalu, bukan hanya masa kini.
2. Busur strategi harus dapat membedakan rencana dan bukan sebaliknya.
3. Strategi harus fokus pada keunggulan kompetitif daripada waktu yang tepat untuk pertukaran mata uang.
4. Strategi harus diterapkan dari atas ke bawah, bukan dari bawah ke atas.
5. Strategi harus memiliki orientasi eksternal.
6. Fleksibilitas cukup penting.
7. Strategi harus didasarkan pada hasil jangka panjang (Arifudin, Tanjung and Sofyan, 2020).

DAFTAR PUSTAKA

- Ambarwati, A. (2018) *Perilaku dan Teori Organisasi*. Malang: Media Nusa Creative.
- Arifudin, O., Tanjung, R. and Sofyan, Y. (2020) 'Manajemen Strategik Teori Dan Imlementasi', *Manajemen Strategik Teori Dan Imlementasi*, p. 177.
- Hamdani, N.A. (2019) *Teori Organisasi*. Bandung: Karima.
- Hendro, O. and Rahayu, S. (2021) *Manajemen Strategi Konsep Dasar, Teori dan Implementasi, Paper Knowledge . Toward a Media History of Documents*.
- Julia, M. and Jiddal Masyruroh, A. (2022) 'Literature Review Determinasi Struktur Organisasi: Teknologi, Lingkungan Dan Strategi Organisasi', *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(4), pp. 383–395. Available at: <https://doi.org/10.31933/jemsi.v3i4.895>.
- Wibowo, A. (2020) *Manajemen Strategis*. Edited by J.T. Santoso. Semarang: Yayasan Prima Agus Teknik.
- Ambarwati, A. (2018) *Perilaku dan Teori Organisasi*. Malang: Media Nusa Creative.
- Arifudin, O., Tanjung, R. and Sofyan, Y. (2020) 'Manajemen Strategik Teori Dan Imlementasi', *Manajemen Strategik Teori Dan Imlementasi*, p. 177.
- Hamdani, N.A. (2019) *Teori Organisasi*. Bandung: Karima.
- Hendro, O. and Rahayu, S. (2021) *Manajemen Strategi Konsep Dasar, Teori dan Implementasi, Paper Knowledge . Toward a Media History of Documents*.
- Julia, M. and Jiddal Masyruroh, A. (2022) 'Literature Review Determinasi Struktur Organisasi: Teknologi, Lingkungan Dan Strategi Organisasi', *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(4), pp. 383–395. Available at: <https://doi.org/10.31933/jemsi.v3i4.895>.
- Wibowo, A. (2020) *Manajemen Strategis*. Edited by J.T. Santoso. Semarang: Yayasan Prima Agus Teknik.

BAB 6

INOVASI, PERUBAHAN DAN MANAJEMEN GLOBAL

Oleh Amrulloh Ibnu Kholdun

6.1 Pendahuluan

Dalam pertumbuhan dan kemajuan perusahaan, dibutuhkan pengelola yang kreatif dan terus melaksanakan inovasi, Perkembangan perusahaan saat ini sangat terlihat jelas dengan berbagai kemajuan teknologi dan informasi, seperti dengan kemajuan *Artificial Intelligence (AI)*, *Electric Vehicle (EV)*. Salah satu perusahaan internasional/ multi Nasional yang terus melakukan inovasi seperti Apple yang melakukan regenerasi produk, dengan berbagai inovasi kekenian yang mengikuti perkembangan teknologi dan kebutuhan masyarakat global seperti dengan kemajuan dalam kamera, kestabilan kecerahan dalam pengambilan gambar dan video, kecanggihan tersebut tidak dimiliki oleh *competitor apple/iphone*. Selain inovasi dalam bidang komunikasi *Apple* juga melakukan diverensiasi produk dengan merambah pada bidang otomotif dengan *Electric Vehicle (EV)*, otonom. Inovasi pada bidang Kesehatan seperti pemanfaatan teknologi *Artificial intelligence (IA)* pada hasil rontgen, pemanfaatan robot dalam pelayanan pasien. Kondisi tersebut juga didukung dengan munculnya wabah pandemic Covid 19, yang membatasi gerak manusia dan barang (Bahri, 2022)

Selama beberapa dekade terakhir, dunia bisnis telah mengalami perubahan yang dramatis, dengan cepat dan tidak dapat diprediksi (Tobirin, Ali Rokhman, 2022). Kondisi tersebut sering disebut dengan "VUCA", yang merujuk pada sifat-sifat Volatile (berfluktuasi), Uncertain (tidak pasti), Complex (rumit), dan Ambiguous. (Afkarina *et al.*, 2023). Dalam hal ini VUCA sendiri menjadi gambaran untuk menunjukkan kondisi yang

terjadi usai perang dingin. Konsep VUCA ini pun berkembang hingga ke perusahaan, ekonomi dan bisnis. Pengertian VUCA:

6.1.1 *Volatility* (Volatiliti)

Perubahan kondisi yang sangat cepat, dari kondisi sebelumnya ke kondisi baru. Perubahan tersebut tidak bersifat planning/terencana, melainkan kondisi cepat dengan kondisi tidak teratur/ tidak ada system, tidak jelas dan tidak terprediksi dengan baik. Kondisi ini dapat menyebabkan sebuah organisasi/ perusahaan global harus mudah berubah, berinovasi dengan menggunakan cara yang lebih kekinian dan modern. Bagi para pelaku bisnis, pemimpin kondisi Volatilitas ini dapat berpeluang menjadi sebuah ancaman dan juga dapat menjadi peluang yang menguntungkan perusahaan.

6.1.2 *Uncertainty* (Ketidakpastian)

Kondisi ketidakpastian ini dikarenakan aktivitas-aktivitas yang tidak dapat diprediksi, dan cepatnya perubahan yang belum diimbangi dengan kecepatan kematangan sebuah system. Dalam kondisi ini dibutuhkan para pemimpin yang mampu memprediksi peluang, tantangan yang akan terjadi dimasa mendatang dengan menggunakan data historis yang saat ini terjadi.

6.1.3 *Complexity* (Kompleksitas)

Sebuah kondisi yang terjadi karena factor-faktor yang sangat kompleks dan saling mempengaruhi/berhubungan antar faktor tersebut.

6.1.4 *Ambiguity* (Ambiguitas)

Kondisi yang terjadi, dengan tanpa adanya arah yang jelas dan membuat kondisi membingungkan. Pada situasi ini para pemimpin organisasi dan industri sulit untuk memprediksi dan sulit untuk menentukan keputusan yang tepat.

Bagi para pelaku bisnis kondisi VUCA menjadi hal yang tidak menarik dan termasuk dalam kondisi ancaman. Pandemi Covid 19, merupakan salah satu contoh VUCA, dimana situasi global/ dunia sedang terpapar Covid -19 dengan pembatasan pada semua bidang dan industri, disisi lain dunia/ masyarakat

juga sedang membutuhkan penanganan Bersama yang melibatkan semua bidang, dan lintas wilayah, dan negeri.

Kondisi ketidakpastian mendorong adanya kemajuan dan transformasi teknologi digital atau dengan istilah lain dengan revolusi industry 4.0, *revolusi* tersebut mendandakan sudah tidak ada batasan fisik, wilayah baik local, wilayah, nasional dan internasional. Pendekatan organisasi di era saat ini sudah menggunakan kecanggihan teknologi dengan *Artificial Intelligence (IA)*, *Autonomous Technology*, *Internet of Things*. (Astrid Savitri, 2019)

Internet of Things (IoT) adalah sebuah konsep yang mengacu oada suatu jaringan yang terhubung ke internet dan dapat bertukar data dan informasi tanpa intervensi manusia. Pemanfaatan kemajuan teknologi ini seperti adanya sensor otomatis membuka pintu kendaraan, adanya sensor gerak yang ditempatkan di kendaraan dan dapat terlacak keberadaan kendaraan dengan menghubungkan ke jaringan internet. Kemajuan konsep IoT ini dapat membuka peluang bisnis dan perubahan dalam melaksanakan sebuah aktivitas dengan cara baru, cepat dan teringerasi dengan internet. Dampak positif dalam kemajuan ini efensiasi dan peningkatan produktivitas, peningkatan kualitas hidup, efesiesnsi sumber daya, dan kecepatan dalam pengambilan keputusan. Dampak negative seperti: privasi yang rentan diretas, keamanan data, ketergantungan pada internet, dan biaya yang mahal karena adanya investasi piranti IT. Kemajuan IoT juga tidak lepas adanya bid data, big data merupakan akuisisi atas kecepatan data, kapasitas data yang sangat besar serta adanya data tersebut yang terintegrasi antar data dan fungsi.

Pergeseran pelayanan saat ini terjadi dengan adanya kemajuan kecerdasan buatan. Kemajuan bidang ilmu computer membuat aplikasi yang lebih dekat dan dirancang mirip dengan peran manusia dalam menyelesaikan pekerjaan/aktivitas. Kemajuan dalam dunia kecerdasan bataan/AI sudah sangat dirasa pada berbagai sisi kehidupan manusia. Dan saat ini sudah banyak sekali kemajuan seperti Chat GPT, AI untuk membuat film, kartun, AI untuk membuat presentasi. Pada bidang Kesehatan dengan adanya AI yang digunakan pada

pelayanan medis, seperti membaca rontgen, membaca resep dll. Semua pekerjaan tersebut selama ini dilakukan oleh manusia dan membutuhkan keterampilan tersendiri, dengan adanya kecerdasan buatan ini maka pekerjaan yang tadinya membutuhkan waktu yang lama, akan diganti dengan pengerjaan yang cepat, tepat dan akurat. Kondisi ini akan dapat menjadi ancaman bagi manusia yang tetap pada kondisi nyaman, merasa nyaman dan merasa tidak membutuhkan perubahan dan perbaikan.

6.2 Pengertian Inovasi

Inovasi merupakan cara baru, dalam melaksanakan kegiatan atau dalam mencapai tujuan atau visi organisasi, cara baru ini diyakini akan meningkatkan nilai guna suatu produk atau jasa. ('ISO 56002 : 2019 Innovation management system', 2019). **Inovasi merupakan** Entitas baru atau yang berubah, mewujudkan atau mendistribusikan kembali nilai terbatas pada nilai finansial tetapi dapat berupa nilai apa pun, seperti pengalaman, kesejahteraan, atau sosial. (Hyland and Karlsson, 2021). Menurut Satrio bahwa inovasi merupakan tahapan yang dimulai dari perencanaan, proses dan implementasi yang sebelumnya belum pernah dilaksanakan. (Satrio, 2018). Intinya kreativitas adalah memikirkan sesuatu yang baru dan berbeda. Dari pendapat diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa pengertian kreativitas adalah pola pikir baru, sedangkan inovasi adalah keadaan dalam mengimplementasikan sebuah kreatifitas. Inovasi adalah instrumen dalam kewirausahaan dan baik kewirausahaan maupun inovasi membutuhkan kreativitas yang mana hal tersebut merupakan domain simbolis dalam budaya (Mazla et al., 2020). Dalam proses inovasi dilakukan dengan beberapa hal seperti:

1. Pengembangan Inovasi

Pada tahap pengembangan inovasi dilakukan dengan evaluasi, modifikasi dan peningkatan ide kreatif. Pengembangan inovasi dengan merubah suatu produk atau jasa dari bentuk sederhana menjadi bentuk baru yang lebih baik.

2. Penerapan Inovasi

Pada tahap ini dilaksanakan dengan mengimplementasikan ide kreatif dan pada produk dan jasa. Pada tahap penerapan inovasi ini, dimulai adanya kegiatan riset, sehingga produk dan jasa yang baru akan mudah diterima di pasaran.

3. Peluncuran atau aplikasi Inovasi

Tahap ini merupakan tahapan lanjutan dalam inovasi berupa pengenalan produk atau jasa baru ke pasar.

4. Pertumbuhan Inovasi

Inovasi yang telah dilakukan dapat meningkatkan pertumbuhan produk atau jasa yang dibuat. Pada tahap ini biasanya terjadi permintaan konsumen lebih besar dari produk atau jasa yang dibuat, dimana masyarakat sudah mulai membutuhkan.

5. Kematangan Inovasi

Tahap ini inovasi yang telah dilaksanakan dan diimplementasikan sudah mulai digunakan pada industri yang sejenis, pada lokasi, kondisi yang berbeda.

6. Penurunan Inovasi,

Tahap ini, terjadinya kejenuhan dalam berinovasi, sehingga terjadi penurunan dalam mencari, mengimplementasikan ide kreatif dalam produk atau jasa.

Bentuk-bentuk inovasi:

1. Inovasi Radikal dan Inovasi Bertahap

Bentuk inovasi radikal merupakan inovasi atas produk atau jasa dengan menggantikan produk atau jasa dengan hal yang baru, sedangkan inovasi bertahap dilaksanakan modifikasi-modifikasi produk dan jasa untuk menjadi dan memiliki nilai lebih. Pada inovasi radikal dibutuhkan pembiayaan yang besar dan dimulainya cara baru mengenalkan ke konsumen atas suatu produk atau jasa yang baru. Inovasi bertahap dapat dirancang dengan memperhitungkan kekuatan sumber daya yang dimiliki, sehingga tahapan inovasi akan terus dilaksanakan.

2. Inovasi Teknikal dan Inovasi Manajerial

Perubahan fisik atau kinerja produk dan jasa, sebagai inovasi teknikal. Inovasi manajerial dilakukan dalam proses manajemen, sehingga mendorong adanya bentuk-bentuk inovasi produk atau jasa, sehingga inovasi manajerial tidak akan selalu dalam bentuk inovasi teknikal

3. Inovasi Produk dan Inovasi Proses

Adanya perubahan fungsi, kinerja dari sebuah produk atau jasa yang terjadi dikarenakan adanya inovasi produk. Inovasi proses adalah perubahan atau inovasi pada saat proses produk atau jasa dibuat.

6.3 Perubahan

Pesaing baru dan munculnya industri-industri kreatif merupakan sebuah tantangan bagi organisasi, organisasi harus melakukan perubahan-perubahan agar keberlanjutan organisasi terus eksis dan dapat meningkatkan kepuasan stake holder. Dengan hal tersebut organisasi juga harus adaptasi dengan kemajuan dan perubahan lingkungan serta sesuai dengan kebutuhan para stake holder. (Tobirin, Ali Rokhman, 2022). Sumber daya yang handal serta adanya integritas, bertika yang mumpuni dalam bidangnya merupakan factor pendukung bagi organisasi dalam memenangkan persaingan ini, kemajuan teknologi dan informasi yang sangat cepat, memberikan ruang gerak yang luas bagi organisasi untuk mengembangkan misi dan visinya. (Journal, 2023)

Cara berfikir, bersikap dan bertindak dengan cara yang baru merupakan fakta yang nyata dan terjadi di saat ini, batas wilayah, negara, bahkan benua bukan merupakan suatu hal yang tabu untuk dilakukan. Kemajuan IT seperti adanya internet of things, kemudahan akses internet pada multi media/divice. Mendorong sebuah organisasi untuk cepat beradaptasi. Eksistensi organisasi di era global saat ini menjadi berat manakala organisasi ada dalam cara berfikir dan bertindak dengan status quo, yang menganggap kemajuan, perubahan saat ini hanya bersifat sementara dan menganggap generasi/pengelolaan waktu itu merupakan hal yang dilakukan dengan terbaik. Dimensi kehidupan manusia dan

organisasi di era globalisasi saat ini, membawa dampak baik dan buruk, oleh karena itu dibutuhkan strategi yang tepat untuk eksistensi dan menang dalam persaingan. Perubahan dalam semua dimensi kehidupan pada semua negara akan menimbulkan sebuah akselerasi/perecepatan dalam pemanfaatan sumber daya yang sudah tidak memperhatikan Batasan-batasan teritorial sebuah wilayah.

Manajemen strategis merupakan cara yang terorganisir dan sistematis bagi organisasi dalam pengambilan keputusan. Para pengambil keputusan harus memperhatikan aspek kemajuan teknologi informasi, tuntutan stake holder, pesaing, budaya baru serta aspek strategis lain yang mempengaruhi.

Para pemimpin organisasi menjadi salah satu factor penting bagi peningkatan kinerja organisasi, pemimpin yang tidak adaptif, reaktif akan memperburuk organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.(Bernadetta Diana Nugraheni, 2023). Leader harus memberikan budaya organisasi yang sehat dan berorientasi pada peningkatan yang berkelanjutan(Ley 25.632, 2002).

Pemimpin harus peka dengan membangun dirinya knowledge dan skills yang baik dalam usaha mengarahkan, mengontrol tim agar bisa membentuk budaya organisasi yang adaptif dan cepat dalam menghadapi persaingan. Budaya kerja yang tertangani dengan baik akan mendorong motivasi kerja yang searah dengan tujuan organisasi. (Rozi, 2019).

Tujuan organisasi juga dibentuk dari tujuan setiap individu anggota organisasi, pemimpin yang berhasil menselaraskan tujuan individu yang mendukung tujuan organisasi maka organisasi tersebut akan eksis dan mampu memenangkan persaingan. Kemampuan seseorang dalam mencapai tujuan individu dan organisasi yang didukung tingkat kinerja dan kemampuan kompetensi, dapat memberikan kontribusi pada budaya kerja yang baik pada sebuah organisasi. (Hidayat, Tanjung and Juliandi, 2020).

6.4 Budaya organisasi

Suatu nilai keyakinan, pemahaman dan norma perilaku yang dilakukan oleh karyawan dapat membentuk sebuah budaya. (Adiawaty, 2021). Budaya dalam organisasi biasanya tidak dalam bentuk tertulis dan muncul melalui cara, atau aktivitas karyawan dalam melaksanakan tugas, seperti tata cara berpakaian kerja, cara penataan ruang kerja dll. Implementasi cara, aktivitas setiap karyawan, yang berjalan secara simultan pada setiap karyawan dan membentuk saling terkait dan membutuhkan akan menjadi sebuah budaya. (Suryadi, 2020).

Budaya organisasi pada saat era globalisasi saat ini akan membentuk sebuah dimensi baru dalam budaya kerja, seperti budaya membawa device/alat komunikasi, kebiasaan membuka media sosial, aktif di masyarakat media sosial /netizen. Karakteristik tersebut akan sangat mempengaruhi para pemimpin dalam mengambil keputusan. (Suryadi, 2020). Dengan dimensi dan kebutuhan para pemangku kepentingan, sebagai penjelasan diatas dan adanya keberlanjutan organisasi, maka organisasi harus melakukan perubahan/ transformasi dengan budaya organisasi yang baik. (Bernadetta Diana Nugraheni, 2023). Budaya sebagai nilai dan falsafah yang didasari pada peran dan upaya untuk tetap eksis, maka nilai-nilai tersebut akan menjadi sangat kuat dan mendorong menjadi sebuah budaya organisasi. (Hakim and Irawati, 2018).

Dimensi dan karakteristik budaya kerja organisasi masih tetap di dasari pada nilai-nilai efektifitas dan efisiensi. (Adiawaty, 2021). Budaya kerja yang produktif dan terus meningkatkan kepuasan stake holder, menjadi upaya organisasi dalam mencapai visi yang ditetapkan (Bappenas, 2005).

Percepatan atas kemajuan teknologi informasi saat ini menjadi sebuah transformasi yang sangat kuat dalam membentuk budaya baru suatu organisasi. (Hanif Mauludin, Enggar Nursasi and Suhartati Noviana, 2022). Kemajuan yang sangat cepat tersebut akan terus terjadi dan menjadi sebuah siklus budaya kerja yang adaptif dan membentuk grafik spiral, yang dipengaruhi dari budaya kerja setiap individu dan kelompok. (*et al.*, 2014). Peran leader dalam

mengimplementasikan budaya organisasi adalah membuat rumusan budaya yang bermutu dan berkelanjutan dan dapat diterima oleh semua pemangku kepentingan.(Sriyanto, Kartono and Sembiring, 2022).

Transformasi muncul sebagai adanya pengaruh dari lingkungan eksternal dengan adanya tuntutan dan kemajuan teknologi informasi, dan dari internal dipengaruhi dari ketidakpuasan atas kondisi yang saat ini terjadi dan menyakini adanya cara baru akan kondisi menjadi lebih baik. Transformasi melahirkan pemikiran dan cara yang baru dan akan terus dilakukan tanpa akhir Teori dalam pendekatan transformasi dikenal dengan *reframing, restructuring, revitalization, dan renewal*. (Fajri Hanif, 2021). Transformatif akan membentuk organisasi menjadi lebih terbuka, dan terlihat peran pada masing-masing individu. Peran individu dalam bekerjasama dengan individu lain dibutuhkan reramming/pembingkaian Kembali agar Kerjasama tersebut menjadi percepatan organisasi. Dalam transformasi ini juga dibutuhkan adanya tahapan penstrukturan Kembali (*restructuring*), menata peran sesuai dengan penugasan (*revitalization*), dan tahap pembaruan (*renewal*). (Novianti Indah Putri *et al.*, 2021).

6.5 Manajemen Global

Globalisasi merupakan sebuah tuntutan dan dampak dari kemajuan tekhlogi informasi yang berkembang dengan sangat cepat, globaliasi telah mengaburkan Batasan wilayah, Batasan waktu, dan Batasan sumber daya dalam mencapai tujuan organisasi.(Surjani, 2003). Globalisasi saat ini juga dibentuk dari adanya pandemic Covid 19, dimana semua komunikasi,pengelolaan organisasi dilakukan dengan pendekatan multi tekhnologi. Kekuatan teknologi dan informasi menjadi ujung tombak dalam media pencapaian goal organisasi.

Perubahan tersebut sangat berdampak dalam budaya organisasi, lintas organisasi, lintas devisi dalam satu departemen atau organisasi dilakukan dengan lintas batas/ bordeless negeri dan bahkan lintas benua. Dengan kemajuan

tersebut dibutuhkan leader/pemimpin yang mampu mengelola dengan cara global, tidak dengan pendekatan klasikal. Masyarakat global juga menjadi masyarakat dunia, sehingga semua individu dan para pemimpin organisasi untuk mencari tahu/membangun keinginan tahu atas apa yang terjadi di berbagai wilayah, organisasi yang dipandang mempengaruhi eksistensi organisasi. Kemampuan profesional yang handal, tangguh dengan penuh integritas, dedikasi dan entrepreneur, harus dimiliki oleh pemimpin era ini, pemimpin dengan kriteria tersebut mampu bekerja sama dalam persaingan bebas (Dwianto, 2018).

Transformasi dalam bentuk arus modal, orang, teknologi yang terjadi antar negara akan mempercepat pertumbuhan ekonomi dan organisasi, terlebih transformasi didukung dengan kecanggihan teknologi informasi yang menjadikan transformasi sangat cepat (Bakri *et al.*, 2017). Didalam transformasi tersebut dibutuhkan sumber daya manusia yang ahli yang mampu menembus dimensi batas-batas seperti Batasan wilayah, Batasan waktu yang bersifat global.

Manajemen internasional merupakan cara melaksanakan suatu organisasi dengan memaksimalkan fungsi-fungsi manajemen dengan melampaui Batasan wilayah, dari wilayah local, nasional, internasional. Para ahli menjelaskan bahwa manajemen internasional memfokuskan pada pengelolaan arus kas, arus orang antar negara dalam mencapai dan mengembangkan organisasi internasional dengan tanpa adanya Batasan-batasan wilayah menjadi perusahaan/organisasi multi nasional/internasional. Aspek manajerial dalam manajemen internasional terletak bagaimana cara menggunakan sumber daya yang ada di suatu negara/wilayah yang dapat digunakan untuk mendukung suatu perusahaan/organisasi yang beroperasi ditingkat internasional. Para pemimpin dan pengelola manajemen internasional harus memenuhi standar internasional seperti cara berfikir, cara menggunakan teknologi, penguasaan Bahasa serta penguasaan budaya yang diakui secara internasional/diterima semua negara. Pemimpin harus membuka pemikiran global, walaupun

secara realitas pemimpin juga mempertahankan budaya asal/local sebagai local wisdom dalam melaksanakan manajemen internasional. Bentuk Lembaga, perusahaan, organisasi harus didukung para manajemen/para pemimpin perusahaan, dalam menjalankan tugas dan fungsi manajemen yang sesuai, kesalahan dalam menentukan pemimpin akan berdampak besar dalam kemajuan dan eksistensi perusahaan, organisasi.

Pelaksana manajemen global juga dipengaruhi oleh ciri dan kondisi di wilayah tersebut, oleh karena itu para pelaksana manajemen global harus mampu beradaptasi dengan cepat pada kondisi di wilayah tersebut baik pada aspek sosial, Budaya, politik. Sebagai sebuah ilustrasi industri manufaktur otomotif Toyota yang diproduksi oleh PT. TMIN. Sebagai perusahaan multinasional/internasional yang berpusat di Jepang, dan beroperasi di beberapa negara, maka PT. TMIN harus mampu mengikuti isu-isu global seperti adanya pembatasan polusi/euro, isu go green dengan teknologi listrik, hydrogen yang ada di Dunia khususnya negara-negara maju, maka PT. TMIN juga saat ini mampu beradaptasi dengan regulasi internasional dan nasional, dengan cara mengeluarkan teknologi hybrid, dimana teknologi ini menjadi kolaborasi antara teknologi listrik dengan BBM seperti pada kendaraan inova zenix, Camry dll. Selain mampu melakukan transformasi teknologi PT. TMIN juga melakukan inovasi dengan memproduksi baterai mobil dan kendaraan listrik. Tentunya dengan transformasi tersebut dibutuhkan manajemen global, dimana para pemimpin perusahaan mampu menggunakan sumber daya asing, local, sumber daya keuangan, mesin untuk membentuk sebuah produk yang mampu bersaing ditingkat internasional.

Konsistensi pelaksanaan manajemen global ditandai dengan adanya penggunaan budaya lokal yang memblur dengan budaya modern menjadi sebuah kesatuan budaya baru sebagai budaya kerja baik yang mampu bersaing ditingkat internasional. Aspek universal pada manajemen internasional aspek yang harus dilakukan oleh para pelaksana manajemen global. Ciri-ciri perusahaan global seperti:

1. Perusahaan melakukan bisnis dengan ekspor-impor barang, lebih dari 1 negara
2. Perusahaan yang menyelenggarakan bisnis di beberapa negeri, seperti adanya kantor cabang, perusahaan sejenis yang berdiri di beberapa negara, dengan melaksanakan ekspor impor barang
3. Perusahaan global yang memiliki unit usaha/perusahaan di beberapa negara dengan dan dikelola oleh perusahaan induk yang ada di sebuah negara.

Aspek sumber daya pada manajemen Global meliputi:

1. Aspek sumber daya manusia
Proses pengelolaan sumber daya manusia, dilakukan dengan prinsip-prinsip universal dan standar internasional dari proses rekrutmen, penempatan, pengelolaan, pengembangan dan pemberhentian karyawan. Dalam aspek ini para pelaksana manajemen global memperhatikan isu-isu sumber daya manusia, seperti adanya rekognisi/pengakuan kompetensi keahlian internasional, adanya persyaratan sumber daya manusia dengan standar ISO dll
2. Aspek Operasi
Operasi sebuah perusahaan, terkait pada letak/lokasi, bentuk, faktor-faktor produksi dengan memperhatikan kondisi dan regulasi dimana lokasi pabrik atau perusahaan berdiri.
3. Aspek Manajemen Keuangan
Aspek keuangan dan investasi merupakan factor penting, pendanaan yang bersumber dari pemodal asing, harus sesuai dengan prinsip dan aspek keuangan yang berlaku di negara tersebut. Aspek pengelolaan keuangan juga memperhatikan aspek kurs mata uang asing terhadap mata uang yang berlaku di negara tersebut. Resiko manajemen keuangan merupakan aspek yang termanajemen dengan baik.
4. Aspek pemasaran global
Sebagai perusahaan yang beroperasi di beberapa negara, maka aspek pemasaran menjadi perhatian dalam arus

barang, pengemasan, moda transportasi agar mudah dan cepat sampai tangan konsumen

5. Aspek informasi global

Sistem Informasi menjadi penting di dalam pengelolaan perusahaan, lintas wilayah, negara dan bahkan lintas benua, dengan berbagai kondisi lapangan, maka dibutuhkan system informasi yang mudah, stabil dan dapat menjebatani para pemangku kepentingan. Dengan system informasi yang canggih maka dapat mempercepat arus informasi dan cepat dalam pengambilan keputusan.

6.6 Dasar Fundamental Manajemen Global

Dalam pelaksanaan manajemen global, dibutuhkan adanya kesepahaman, dalam pengelolaannya, seperti adanya *World Trade Organization (WTO)*, Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA), *Sustainable Development Goals (SDGs)*, dll, peran lain juga dilakukan oleh organisasi internasional seperti Perserikatan Bangsa- Bangsa (PBB).

Fungsi dan peran kesepahaman pada organisasi - organisasi internasional memberikan kemudahan dalam pengelolaan manajemen global baik pada aspek arus uang/ investasi, barang, budaya, teknologi informasi. Adanya aturan Bersama dan kesepakatan bersama memberikan ruang gerak bagi para pengelola manajemen global dalam memimpin organisasi atau perusahaan, ruang gerak tersebut seperti adanya kemudahan dalam memeproleh bahan baku yang aman dan terstadar, kemudahan dalam pemanfaatan sumber daya manusia seperti pemberian upah/gaji, kesamaan gender, kemudahan dalam pengelolaan pajak/retribusi bahan mentah, barang jadi, kemudahan dalam perijinan seperti kemudahan dalam membuka perusahaan dengan kemudahan berokrasi, serta kemudahan lain yang dibutuhkan perusahaan. Dampak dari manajemen global adalah adanya kesepakatan Bersama dalam peningkatan kesejahteraan rakyat, peningkatan akses ekonomi masyarakat, dan adanya pengurangan kemiskinan.

Kerjasama antar negara dan korporasi pada era manajemen global merupakan factor penting, tanpa adanya

Kerjasama yang saling menguntungkan dan adanya kolaborasi maka percepatan untuk mencapai tujuan akan lebih mudah terealisasi. Kerjasama multinasional/internasional saat ini sudah banyak terwujud, seperti dengan munculnya industry-industri *market place e-commerce* seperti Amazon, Walmart dari Amerika Serikat., Alibaba.com. dari China, Book Depository dari Inggris, Shoppe dari Indonesia dan masih banyak lainnya. Dengan kemajuan *e-commerce* sebagai perusahaan global maka akan dapat meningkatkan audiens yang besar, meningkatkan brand awareness, dan kepercayaan pelanggan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiawaty, S. (2021) 'Dimensi Dan Indikator Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Yang Mempengaruhi Pemberdayaan', *ESENSI: Jurnal Manajemen Bisnis*, 23(3), pp. 350–356. Available at: <https://doi.org/10.55886/esensi.v23i3.217>.
- Afkarina, R. *et al.* (2023) 'Manajemen Perubahan Di Era VUCA', *Jurnal Penelitian Manajemen dan Inovasi Riset*, 1(6), pp. 41–62. Available at: <https://doi.org/10.61132/lokawati.v1i6.332>.
- Astrid Savitri (2019) *Revolusi industri 4.0 : Mengubah Tantangan Menjadi Peluang di Era Disrupsi 4.0*. 2nd edn. Yogyakarta : Genesis, 2019.
- Bahri, S. (2022) 'Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Menghadapi Era Bercirikan Vuca', *JURNAL HURRIAH: Jurnal Evaluasi Pendidikan dan Penelitian*, 3(2), pp. 37–51. Available at: <https://doi.org/10.56806/jh.v3i2.82>.
- Bakri, B. *et al.* (2017) 'Sensitivity Indicators Analysis and Regional Sustainable Development Status in Indonesia', *Jurnal Bina Praja*, 9(2), pp. 265–280. Available at: <https://doi.org/10.21787/jbp.09.2017.265-280>.
- Bappenas (2005) 'Visi dan Arah Pembangunan Jangka Panjang (PJP) tahun 2005-2025', *Badan Perencanaan Pembangunan Nasional*, p. 142. Available at: https://www.bappenas.go.id/files/1814/2057/0437/RP_JP_2005-2025.pdf.
- Bernadetta Diana Nugraheni (2023) 'Knowledge-Oriented Leadership dan Sustainable Competitive Advantage: Sebuah Tinjauan Kritis dan Peluang Penelitian yang Akan Datang', *ULIL ALBAB: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 2(3 SE-Articles), pp. 1094–1103. Available at: <https://doi.org/10.56799/jim.v2i3.1379>.
- Dwianto, A.S. (2018) 'Social Entrepreneur Ship: Inovasi Dan Tantangannya Di Era Persaingan Bebas', *Majalah Ilmiah Bijak*, 15(1), pp. 68–76. Available at: <https://doi.org/10.31334/bijak.v15i1.133>.

- Fajri Hanif, K. (2021) 'Transformasi Organisasi Kecamatan di Kabupaten Kulonprogo Daerah Istimewa Yogyakarta', *Jurnal Sosial Sains*, 1(8), pp. 769–785. Available at: <https://doi.org/10.59188/jurnalsosains.v1i8.174>.
- Hakim, L. and Irawati, Z. (2018) 'Model Budaya Organisasi Unggul Berbasis Kearifan Lokal Batik Laweyan Surakarta', *Journal Universitas Muhammadiyah Purwokerto*, (1), pp. 102–115.
- Hanif Mauludin, Enggar Nursasi and Suhartati Noviana (2022) 'Efektifitas Implementasi Transformasi Organisasi pada Kinerja Organisasi', *Jurnal Riset dan Aplikasi: Akuntansi dan Manajemen*, 5(3), pp. 321–330. Available at: <https://doi.org/10.33795/jraam.v5i3.006>.
- Hidayat, T., Tanjung, H. and Juliandi, A. (2020) 'Motivasi Kerja, Budaya Organisasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Guru Pada SMK Muhammadiyah 3 Aek Kanopan', *Jurnal Manajemen Bisnis*, 17(2), p. 189. Available at: <https://doi.org/10.38043/jmb.v17i2.2363>.
- Hyland, J. and Karlsson, M. (2021) 'Towards a management system standard for innovation', *Journal of Innovation Management*, 9(1), pp. XI–XIX. Available at: https://doi.org/10.24840/2183-0606_009.001_0002.
- 'ISO 56002 : 2019 Innovation management system' (2019).
- Journal, L. (2023) 'Implementasi Etika Bisnis Era VUCA 1', 1(3), pp. 275–281.
- Ley 25.632 (2002) 済無No Title No Title No Title.
- Mazla, M.I.S. Bin *et al.* (2020) 'The Roles of Creativity and Innovation in Entrepreneurship', 470(ICoSD 2019), pp. 213–217. Available at: <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200921.035>.
- Novianti Indah Putri *et al.* (2021) 'Kajian Empiris Pada Transformasi Bisnis Digital', *ATRABIS: Jurnal Administrasi Bisnis (e-Journal)*, 7(1), pp. 1–15. Available at: <https://doi.org/10.38204/atrabis.v7i1.600>.
- Rozi, A. (2019) 'Manajemen Startegis dalam Era Globalisasi', *Jurnal Manajemen Jambi*, 2(1), pp. 38–44.

- Satrio, D. (2018) 'Inovasi dan Kreatif Dalam Entrepreneur Menuju Revolusi Industri 4.0', *Prosiding Seminar Nasional Universitas Pekalongan*, (2014), pp. 143–149.
- Sriyanto, Kartono and Sembiring, M.G. (2022) 'Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dasar Menyongsong Merdeka Belajar di Era Industri 4.0', *Jurnal basicedu*, 6(4), pp. 5877–5889. Available at: <https://doi.org/10.31004/basicedu.v5i4.1230>.
- Surjani, R. (2003) 'Manajemen strategi dalam menghadapi era globalisasi', *Unitas*, 11(1), pp. 20–36.
- Suryadi, R.N. (2020) 'Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru Sma Negeri Di Kota Makassar', *Indonesian Journal of Economics, Entrepreneurship, and Innovation*, 1(1), pp. 14–28. Available at: <https://doi.org/10.31960/ijoei.v1i1.439>.
- Tobirin, Ali Rokhman, D.I. (2022) *Kepemimpinan Transformasional Pada Era Volatility , Uncertainty , Omplexity and Ambiguity (Vuca Isbn : 978-623-465-038-9*. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/365614302%0AKEPEMIMPINAN>.
- et al.* (2014) 'Kritik Berbasis Teori Dinamika Spriral atas Tipologi Sistem Pengendalian Manajemen', *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 5(1). Available at: <https://doi.org/10.18202/jamal.2014.04.5010>.

BAB 7

MENDESIGN ORGANISASI YANG KONDUSIF

Oleh Amal Fatkhulloh

7.1 Pendahuluan

Merancang kerangka kerja suatu organisasi yang kondusif merupakan upaya penting dalam lanskap kontemporer manajemen dan bisnis. Dalam mengejar fungsionalitas dan kepuasan karyawan, serta seluk beluk design organisasi sebagai faktor penentu (Muizu, Kaltum and Komarudin, 2017). Tugas yang dihadapi melampaui komponen struktural; hal tersebut sebagai orkestrasi yang menyelaraskan simfoni organisasi untuk menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pertumbuhan, produktivitas dan kesejahteraan karyawan (Pratiwi *et al.*, 2020). Dalam labirin seluk beluk manajemen, perjalanan dalam merancang organisasi yang kondusif melibatkan eksplorasi yang cermat dan dimensi multifasetnya, dimana benang struktur, budaya, dan penyelarasan strategis terjalin untuk membentuk jalinan kesuksesan organisasi (Bocken and Geradts, 2019).

Segala upaya untuk merancang organisasi yang kondusif melampaui paradigma konvensional cetak biru struktural (Nata, 2021a). Upaya tersebut dengan evaluasi yang ketat dan bijaksana, menjalin bersama unsur-unsur yang memfasilitasi efisiensi operasional, memelihara budaya yang mendorong inovasi dan kepuasan karyawan (Yang *et al.*, 2022). Ketika organisasi menavigasi dinamisnya bisnis, maka suatu keharusan untuk menumbuhkan lingkungan yang mendorong efektifitas individu dan kolektif menjadi lebih jelas. Pengantar ini menggali pertimbangan mendasar dan nuansa strategis yang dikemas dalam proses menyusun design organisasi yang tidak hanya fungsional, tetapi yang lebih penting kondusif bagi SDM nya (Wisnu U.R, 2019).

7.1.1 Pengertian Organisasi yang Kondusif

Organisasi yang kondusif adalah lingkungan kerja yang mendukung dalam memaksimalkan potensi anggotanya (Nata, 2021b). Hal tersebut melibatkan beberapa aspek termasuk:

1. Kodisi fisik: ruang kerja yang nyaman dan aman
2. Budaya kerja: positif, inklusif, dan mendorong pertumbuhan
3. Komunikasi: terbuka dan dihargai
4. Kolaborasi: dihargai dan dipromosikan
5. Inovasi: dihargai dan dipromosikan

Dalam organisasi yang kondusif, karyawan merasa dihargai, didukung dan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaiknya agar mencapai kinerja yang maksimal dan produktif. Keberhasilan budaya organisasi perusahaan dapat membantu menerapkan manajemen dengan baik dan dan mempengaruhi produktifitas kerja karyawan (Mawardi, 2015). Untuk menciptakan kondisi kerja yang kondusif, pimpinan harus melakukan langkah seperti (Simanjuntak, 2015):

1. Memahami dan menjelaskan visi, misi, tujuan, sasaran dan program kerja karyawan.
2. Menerapkan peraturan dan kebijakan yang adil dan konsisten.
3. Memberikan penugasan dan delegasi yang jelas.
4. Menjadi role model yang ethical dan membangkitkan kebanggaan.

Jadi kondisi kerja yang kondusif dan produktif hanya jika karyasan merasa nyaman, proses bisnis dengan efisien, dan pimpinan berhasil menciptakan budaya kerja yang sesuai dengan visi dan misi perusahaan (Julkifli, 2021).

7.1.2 Pentingnya Design Organisasi yang Kondusif dalam Manajemen

Design organisasi yang kondusif memiliki peran kritikal dalam manajemen karena mempengaruhi efektifitas dan efisiensi operasional, serta kepuasan dan retensi karyawan. Berikut ini beberapa alasan mengapa design organisasi yang kondusif sangat penting (Corkindale, 2011; Vulpen, 2024):

1. Meningkatkan kerja dan produktivitas, bahwa organisasi yang kondusif mendorong karyawan untuk bekerja secara maksimal, yang dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas.
2. Mempromosikan inovasi dan kreativitas, bahwa lingkungan yang mendukung berfikir kritis dan eksperimen mendorong inovasi dan kreativitas.
3. Meningkatkan kepuasan dan retensi karyawan, bahwa karyawan merasa dihargai dan didukung dalam lingkungan yang kondusif cenderung merasa puas dengan pekerjaannya, meningkatkan loyalitas dan komitmen terhadap organisasi.
4. Menciptakan citra positif, bahwa organisasi yang dikenal memiliki lingkungan kerja yang kondusif menarik talenta terbaik dan mempertahankannya serta membangun reputasi positif.
5. Adaptable terhadap perubahan, bahwa organisasi yang lebih fleksibel dan mampu beradaptasi dengan perubahan pasar dan teknologi.

7.1.3 Tujuan Bab Mendesign Organisasi yang Kondusif

Dalam memberikan pemahaman mendalam tentang bagaimana struktur, budaya dan sistem komunikasi dalam organisasi dapat dikonsentrasikan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi karyawan. Bab ini bertujuan untuk (Wardawati, 2021; nusawork, 2023):

1. Menyediakan wawasan bagaimana merancang struktur organisasi yang efektif termasuk pemilihan antara struktur horizontal dan vertikal, serta menghargai fleksibilitas dan adaptabilitas.
2. Membantu pembaca memahami pentingnya budaya organisasi positif dan bagaimana mengembangkannya, yang melibatkan nilai inti, praktik manajemen yang adil, dan pengembangan profesional karyawan.
3. Menjelaskan bagaimana sistem komunikasi yang baik dapat memfasilitasi aliran informasi yang lancar, memperkuat kolaborasi, dan mendukung pengambilan keputusan yang tepat.

4. Memberikan alat dan praktik terbaik untuk mengidentifitasi dan mengatasi persoalan dalam design organisasi yang kondusif.

7.2 Pengertian Design Organisasi

7.2.1 Definisi Design Organisasi

Design organisasi merujuk pada cara kerja dan struktur organisasi dirancang untuk mencapai tujuan. Hal tersebut melibatkan pemilihan dan penempatan karyawan, pembagian tugas, dan jalur komunikasi yang efektif. Design organisasi yang baik dirancang untuk memaksimalkan efisiensi dan efektifitas, serta mempromosikan dan pembelajaran (nusawork, 2023).

7.2.2 Fungsi dan Manfaat Design Organisasi

Menurut (Ganesa Training, 2023; nusawork, 2023) fungsi dan manfaat design organisasi meliputi:

1. Efisiensi operasional: Design organisasi yang baik memastikan bahwa sumber daya serti waktu, uang dan tenaga kerja digunakan dengan cara yang paling efektif.
2. Pembelajaran dan pengembangan karir: Struktur organisasi yang jelas dan terstruktur menyediakan jalur karir yang jelas bagi anggota organisasi, pengembangan karir dan mempersiapkan diri untuk tanggungjawab yang lebih besar.
3. Peningkatan kinerja: Design organisasi yang efektif, karyawan dapat bekerja lebih efektif, dan memperkuat citra organisasi.
4. Pengambilan keputusan yang lebih baik: Design organisasi yang baik memfasilitasi komunikasi yang efektif dan memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih baik disemua tingkatan organisasi.
5. Adaptabilitas terhadap perubahan: Organisasi yang dirancang dengan baik dapat beradaptasi dengan perubahan pasar dan atau teknologi, memungkinkan untuk tetap relevan dan kompetitif.

7.3 Komponen Dasar Organisasi

7.3.1 Struktur Organisasi

Struktur organisasi merujuk pada kerangka kerja yang menentukan bagaimana tugas dan tanggungjawab dibagi dalam organisasi. Struktur tersebut mempengaruhi efisiensi operasional dan kemampuan adaptasi oraganisasi terhadap perubahan (Bright and Cortes, 2019; Organ, 2023; shrm.org, 2023).

1. **Struktur harizontal dan vertikal.** Struktur horizontal berbentuk kepengurusan mendatar, sehingga menekankan pada pengurangan tingkat hierarki, menciptakan lingkungan kerja yang lebih terbuka dan kolaboratif dengan sedikit manajer dan banyak karyawan. Struktur vertikal berbentuk piramida memiliki banyak tingkatan hirarki dan jalur komando yang jelas, memungkinkan pengawasan yang ketat dan pembagian tugas yang terstruktur.
2. **Struktur Terpusat dan desentralisasi.** Struktur Terpusat memungkinkan konsistensi keputusan dan efisiensi dalam implementasi strategi. Struktur desentralisasi meningkatkan fleksibilitas dan kemampuan adaptasi organisasi. Lebih detail dijelaskan pada tabel 7.1.

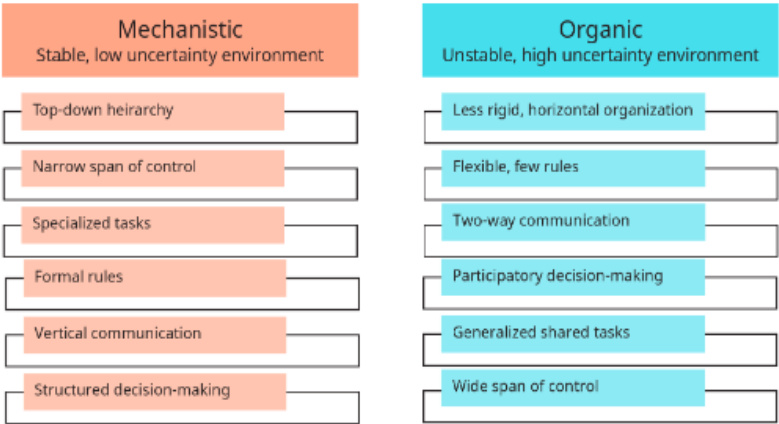
Tabel 7.1. Perbedaan Struktur Terpusat dan desentralisasi

	TERPUSAT	TERDESENTRALISASI
PENGAMBILAN KEPUTUSAN	Satu badan manajemen memutuskan prosedur dan mengembangkan strategi	Manajemen di setiap tingkatmembuat keputusan untuk departemen dan timnya
KOMUNIKASI	Informasi datang dari atas, karryasan mengikuti perintah eksekutif	Departemen berkomunikasi satu sama lain dengan lebih bebas
TANGGUNG JAWAB	Tanggungjawab keekuruhan	Manajer dan karyawan berbagi

	TERPUSAT	TERDESENTRALISASI
	berada di tangan sekelompok kecil eksekutif. Mereka menjalankan visi perusahaan dengan sedikit masukan.	tanggungjawab. Hal ini memungkinkan adanya umpan balik dan pendapat dari karyawan.
UKURAN ORGANISASI	Mungkin yang terbaik untuk organisasi kecil dengan karyawan lebih sedikit.	Seringkali bekerja dengan baik untuk organisasi besar dengan banyak tingkatan.

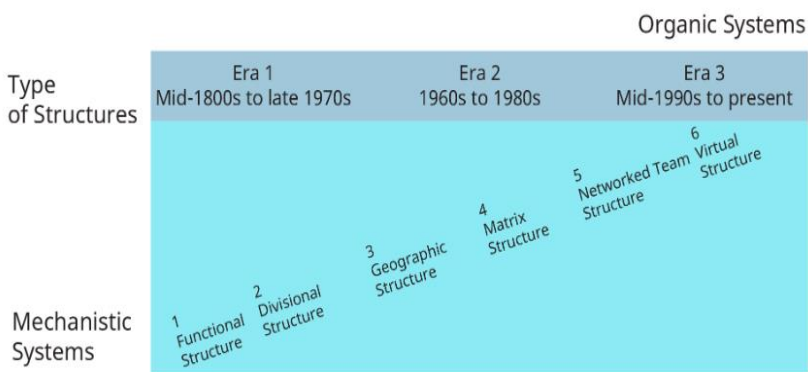
Sumber: (Editorial, 2023)

3. **Struktur dan Sistim Organisasi,** para ahli mengkategorikan menjadi mekanis dan organik. Sebagai contoh industri yang terstruktur secara organik, seperti industri teknologi tinggi, komputer, pesawat, ruang angkasa, dan telekomunikasi, yang harus menghadapi perubahan dan ketidakpastian. Sebaliknya untuk mekanis



Gambar 7.1. Organisasi Mekanis dan Organik (Atribusi: Hak Cipta Rice University, OpenStax, di bawah lisensi CC-BY 4.0). Sumber: (Bright and Cortes, 2019)

4. Evolusi Struktur Organisasi. Struktur organisasi, fungsional, berkembang dengan lingkungan yang lebih kompleks menjadi divisi, matriks, berbasis tim, dan kemudian virtual.



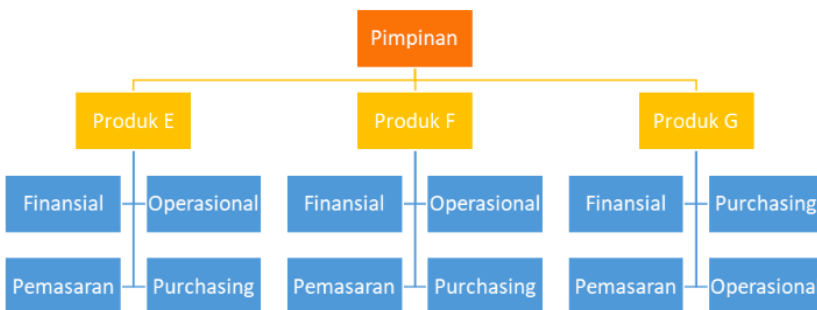
Gambar 7.2. Evolusi Struktur Organisasi Diadaptasi dari: Daft, R., 2016, Teori dan Desain Organisasi, edisi ke -12. Sumber: (Bright and Cortes, 2019)



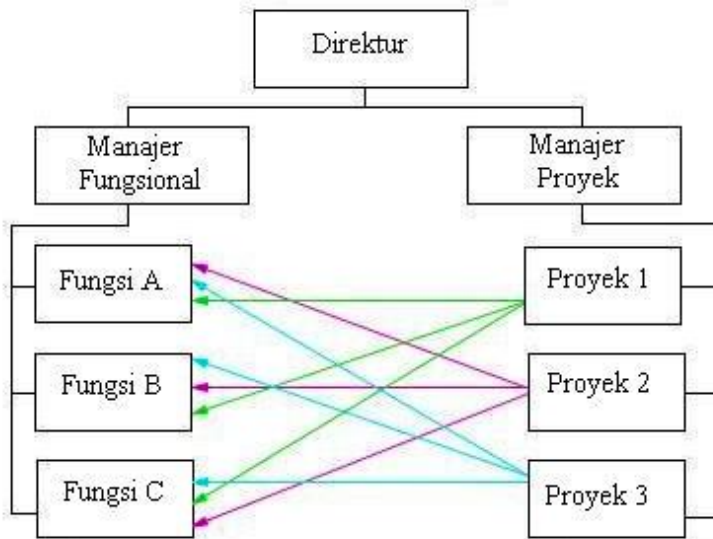
Gambar 7.3. Contoh Struktur Organisasi Fungsional
Sumber: (Organ, 2023)



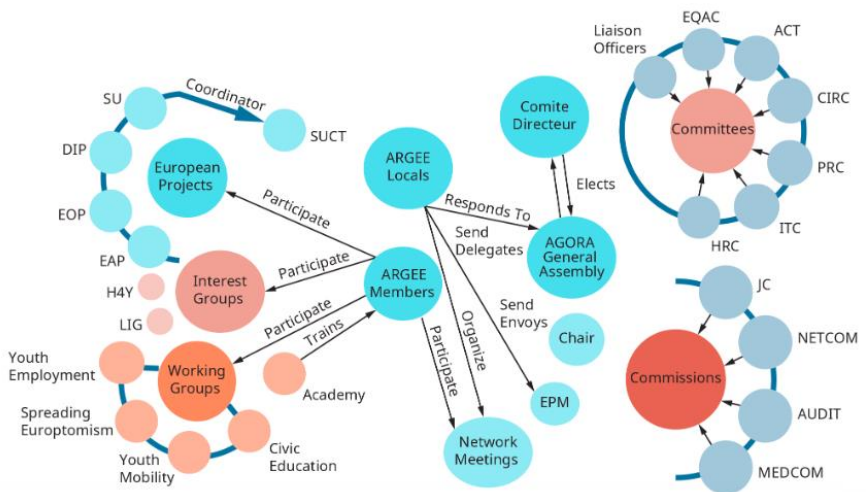
Gambar 7.4. Contoh Struktur Organisasi Devisi
Sumber: (Hidayat, 2022)



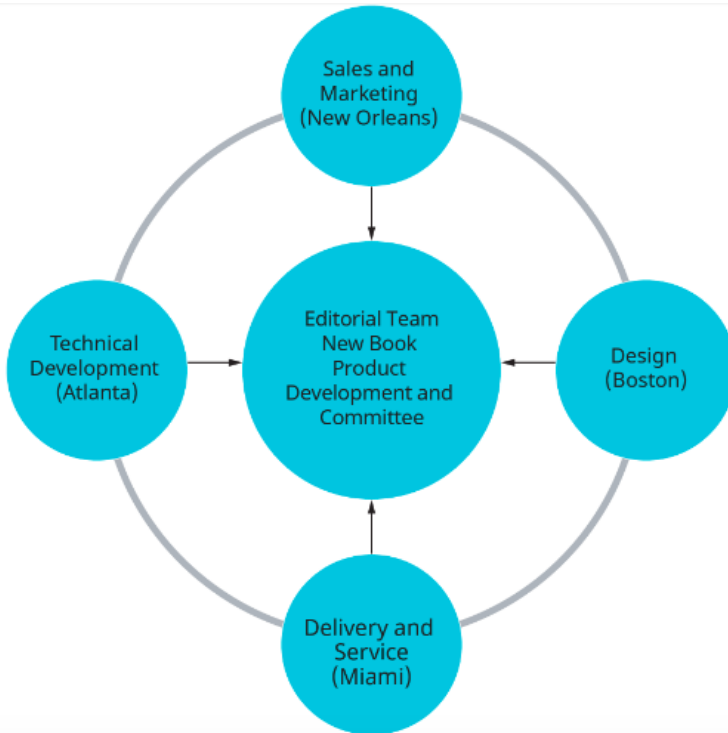
Gambar 7.5. Contoh Struktur Organisasi Matrixs
Sumber: (Hidayat, 2022)



Gambar 7.6. Contoh Struktur Organisasi Matrixs
 Sumber: (Hidayat, 2022)



Gambar 7.7. Struktur tim jaringan (Atribusi: Hak Cipta Rice University, OpenStax, di bawah lisensi CC-BY 4.0)
 Sumber: (Bright and Cortes, 2019)



Gambar 7.8. Struktur Virtual (Atribusi: Hak Cipta Rice University, OpenStax, di bawah lisensi CC-BY 4.0)
Sumber: (Bright and Cortes, 2019)

7.3.2 Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan kumpulan nilai, keyakinan dan perilaku yang menentukan cara berinteraksi dan bekerja bersama untuk mencapai tujuan (Bright and Cortes, 2019).

1. Pengaruh budaya terhadap organisasi. Budaya organisasi yang kuat dan positif dapat meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan loyalitas, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan kinerja dan produktivitas.
2. Membangun budaya organisasi positif. Manajemen harus secara aktif mendefinisikan dan mempromosikan nilai-nilai inti, memastikan praktik manajemen yang adil, dan memberikan dukungan untuk pengembangan profesional karyawan.

7.3.3 Sistim Komunikasi

Sistim komunikasi merupakan sarana organisasi untuk menukar informasi dan koordinasi aktivitas (Bright and Cortes, 2019).

1. Pentingnya komunikasi efektif. Komunikasi efektif penting untuk operasi organisasi sehari-hari, memungkinkan aliran informasi antar berbagai tingkat organisasi.
2. Model dan alat komunikasi. Model komunikasi mencakup komunikasi satu arah, dua arah, yang melibatkan interaksi dan umpan balik untuk memastikan pemahaman bersama. Alat komunikasi modern seperti email, sistim manajemen proyek, platform kolaborasi dan alat konferensi video sebagai fasilitas komunikasi efektif.

7.4 Strategi Design Organisasi yang Kondusif

7.4.1 Pendekatan Horizontal dan vertikal.

Pendekatan horizontal menekankan pada pengurangan tingkat hierarki dan menciptakan lingkungan kerja lebih terbuka dan kolaboratif. Hal tersebut memungkinkan komunikasi lebih cepat dan efisien antar tim dan memungkinkan karyawan lebih otonom dalam pengambilan keputusan.

Perdekatan vertikal memiliki banyak tingkatan hierarki dan jalur komando yang jelas. Hal tersebut memungkinkan pengawasan yang ketat dan pembagian tugas yang terstruktur, dengan keputusan yang diambil oleh manajemen atas. Pendekatan ini cocok untuk organisasi dengan operasi yang luas, membutuhkan kontrol dan koordinasi antar departemen (Wardawati, 2021).

7.4.2 Pendekatan Terpusat dan Desentralisasi.

Pendekatan terpusat melibatkan pengambilan keputusan oleh pusat, yang memungkinkan konsistensi keputusan dan efisiensi implementasi strategi. Namun hal tersebut dapat memperlambat pengambilan keputusan dan mengurangi fleksibilitas organisasi.

Pendekatan desentralisasi mempercepat proses pengambilan keputusan, tetapi dapat menimbulkan resiko inkonsistensi dan konflik antar unit (nusawork, 2023).

7.4.3 Pembangunan Budaya Organisasi yang Positif.

Pembangunan tersebut melibatkan pembentukan nilai, keyakinan, dan perilaku yang mendukung visi misi organisasi. Manajemen harus aktif mendefinisikan, memberi dukungan pengembangan, mengakui dan merayakan keberhasilan, serta umpan balik yang konstruktif dengan mempertahankan lingkungan kerja yang positif (nusawork, 2023).

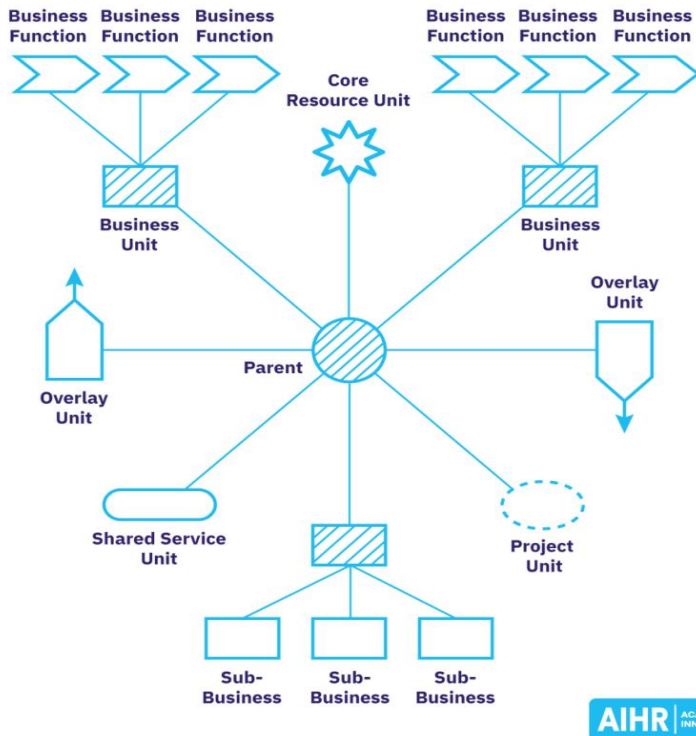
7.4.4 Meningkatkan Komunikasi dan Kolaborasi.

Penting dalam design organisasi pada kondisi yang kondusif. Penggunaan komunikasi yang efektif, interaksi dua arah dan umpan balik untuk memastikan pemahaman yang sama. Dukungan kolaborasi menggunakan alat, sistim dan sofware modern saat ini (Simanjuntak, 2015).

7.4.5 Lima Prinsip Design Organisasi.

Goold dan Campbell dalam (Vulpen, 2024) mengusulkan lima prinsip desain organisasi yaitu prinsip spesialisasi, prinsip koordinasi, prinsip pengetahuan dan kompetensi, prinsip kontrol dan komitmen, dan prinsip inovasi dan adaptasi (gambar 7.9)

Organizational Design Example

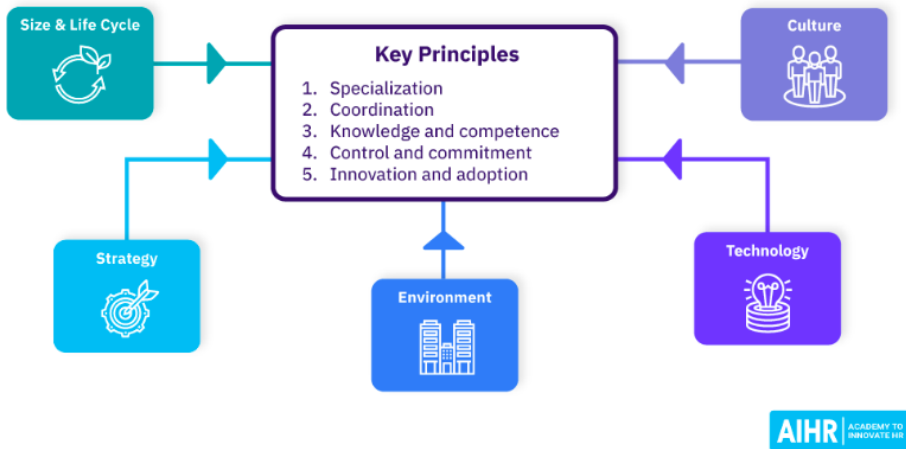


Gambar 7.9. Dalam desain organisasi ini, unit induk pusat memberikan nilai kepada unit bisnis yang terhubung
Sumber: (Vulpen, 2024)

7.4.6 Lima yang Mempengaruhi Design Organisasi.

Faktor-faktor tersebut adalah faktor strategi, faktor lingkungan, faktor teknologi. Faktor ukuran dan siklus hidup, dan budaya organisasi (gambar 7.10).

Organizational Design Principles



Gambar 7.10. Lima faktor yang mempengaruhi prinsip desain organisasi

Sumber: (Vulpen, 2024)

7.5 Studi Kasus Design Organisasi yang Kondusif

7.5.1 Contoh Sukses Design Organisasi yang Kondusif

Organisasi berhasil melewati masa go-go dan mencapai dewasa, punck, stabilitas adalah contoh sukses design organisasi kondusif. Organisasi ini telah memilih realistis dan dikerjakan, menetapkan kembali visi dan misi, serta menetapkan tujuan yang realistik. Organisasi telah mencapai kedewasaan berfikir dan bertindak realistis, serta dalam level resiko yang moderat (Raharja, 2010).

7.5.2 Analisis dan Refleksi Studi Kasus

Bahwa pentingnya refleksioneer organisasi. Organisasi yang berhasil mempertahankan kedewasaan, stabilitas dan memahami bahwa perlunya melakuka freleksioner dan perumusan kembali tujuan secara mendetail. Kondisi tersebut dilakukan untuk memastikan momentum yang tidak hilang sehingga organisasi tidak mengalami penurunan, berhasil menunjukkan kemampuannya mempertahankan masa puncak

dengan konsisten, prosedur yang efektif, dan tetap fleksibel dalam mengadopsi perubahan.

Dalam siklus, organisasi yang mengalami penurunan karena munculnya pekerjaan rutinitas yang mematikan kreativitas, inovasi, serta konflik internal yang mengganggu kesetabilan. Oleh sebab itu organisasi harus peka terhadap penurunan dan segera melakukan tindakan untuk mengembalikan ke posisi puncak. Hal yang harus dilakukan melalui penyegaran organisasi, peningkatan kemampuan personel, membangun visi misi baru, dan menegaskan kembali komitmen anggota.

Design organisasi yang kondusif berfokus pada pembangunan budaya yang positif, peningkatan komunikasi dan kolaborasi, dan pengambilan keputusan berdasarkan data dan analisis, sehingga dapat mempertahankan posisi puncak, stabilitas dan mampu menangani masalah internal dengan efektif (Raharja, 2010).

7.6 Penerapan Design Organisasi yang Kondusif

7.6.1 Tahapan dalam Penerapan Design Organisasi.

Penerapan design organisasi yang kondusif melibatkan beberapa tahapan kunci, diantaranya (Raharja, 2010; Soelistya *et al.*, 2022):

1. Analisis kebutuhan, dengan mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan dan tujuan yang ingin dicapai.
2. Perumusan design, dengan membuat skema atau design baru yang mencakup struktur, budaya dan komunikasi.
3. Pengembangan strategi, dengan menentukan bagaimana design baru akan diimplementasikan termasuk perubahan yang diperlukan dan pelatihan personal yang dibutuhkan.
4. Implementasi, dengan menerapkan perubahan dalam design organisasi.
5. Evaluasi, dengan mengukur efektivitas perubahan dan membuat penyesuaian.
6. Pemeliharaan, dengan menjaga dan memperbaiki design organisasi secara berkelanjutan.

7.6.2 Tantangan dan Solusi dalam Penerapan Design Organisasi.

Tantangan dalam penerapan design organisasi yang kondusif diantaranya:

1. Resistensi dari karyawan, yang mungkin merasa tidak nyaman dengan perubahan dan memerlukan pendidikan serta dukungannya.
2. Perubahan budaya, dengan mengubah budaya organisasi yang menjadi tantangan besar dan membutuhkan waktu serta konsistensi.
3. Komunikasi, dengan membuat sistem komunikasi yang efektif dan memastikan bahwa semua personal mendapatkan informasi yang dibutuhkan.
4. Pengambilan keputusan, dengan mengatur sistem pengambilan keputusan yang memungkinkan semua karyawan berpartisipasi dan merasa dihargai.

Solusi untuk tantangan tersebut diantaranya:

1. Pendidikan dan pelatihan, dengan menyediakan pelatihan dan pendidikan yang mempersiapkan karyawan dalam proses perubahan.
2. Komunikasi yang efektif, dengan menggunakan alat dan metode yang efektif untuk membagikan informasi dan menghargai kontribusi personel.
3. Pengembangan budaya, dengan mengembangkan nilai-nilai dan perilaku yang mendukung visi, misi dan tujuan organisasi.
4. Pengambilan keputusan yang terbuka, dengan membuat sistem pengambilan keputusan yang memungkinkan karyawan berpartisipasi dan merasa dihargai (Raharja, 2010; Soelistya *et al.*, 2022).

7.7 Evaluasi dan Peningkatan Design Organisasi yang Kondusif

7.7.1 Metode Evaluasi Penerapan Design Organisasi.

Evaluasi design organisasi yang kondusif melibatkan pengukuran dan analisis terhadap efektivitas dan efisiensi

struktur, budaya, dan sistim komunikasi dalam organisasi. Evaluasi termasuk:

1. Pengukuran kinerja, dengan menggunakan metrik kinerja untuk menilai sejauh mana tujuan organisasi dicapai, termasuk produktivitas, kepuasan karyawan, dan retensi karyawan.
2. Umpan balik karyawan, tentang lingkungan kerja, budaya dan sistim komunikasi.
3. Analisis kepuasan karyawan, dengan menggunakan kuesioner atau survei untuk mengevaluasi kepuasan dengan aspek organisasi.
4. Pengamatan terstruktur, dengan melakukan pengamatan terstruktur bagaimana karyawan berinteraksi dan bekerja dalam organisasi.
5. Analisis data eksternal, dengan menggunakan data seperti laporan keuangan untuk menilai kinerja organisasi.

7.7.2 Peningkatan Design Organisasi yang Kondusif.

Peningkatan design organisasi yang kondusif melibatkan perbaikan berdasarkan hasil evaluasi, memerlukan komitmen dari semua tingkatan organisasi. Manajemen harus mencatat dan mengukur dan meningkatkan design organisasi untuk memastikan lingkungan kerja terus mendukung dan memotivasi karyawan. Hal tersebut diantaranya:

1. Perubahan struktur, dengan mengubahnya untuk meningkatkan efisiensi sehingga memenuhi kebutuhan perubahan pasar dan teknologi.
2. Pengembangan budaya, dengan mengimplementasikan program untuk memperkuat nilai-nilai dan perilaku yang mendukung visi dan misi organisasi.
3. Peningkatan komunikasi, dengan menggunakan teknologi dan metode baru untuk peningkatan komunikasi dan kolaborasi.
4. Pelatihan dan pengembangan untuk karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan untuk design organisasi yang kondusif.
5. Pengukuran umpan balik yang berkelanjutan untuk memantau perubahan dan penyesuaian.

7.8 Kesimpulan dan Rekomendasi Design Organisasi yang Kondusif

7.8.1 Kesimpulan Pentingnya Design Organisasi yang Kondusif.

Kesimpulan ini menekankan pada pentingnya design organisasi yang kondusif dalam mencapai tujuan organisasi, meningkatkan kinerja karyawan, dan mempromosikan inovasi. Hal tersebut mencakup bagaimana struktur, budaya, dan sistem komunikasi diperbaiki untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi.

7.8.2 Rekomendasi untuk Manajemen dan Karyawan.

Rekomendasi dalam panduan praktis, yang membantu manajemen dan karyawan bagaimana design organisasi kondusif dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja serta mendorong inovasi dan pertumbuhan organisasi. Diantara poin rekomendasinya:

1. Membangun struktur yang mendukung tujuan organisasi dan memungkinkan bekerja efektif.
2. Membangun budaya positif, dengan mengidentifikasi, mempromosikan nilai-nilai yang mendukung visi organisasi dan mendorong partisipasi pembangunan budaya organisasi.
3. Meningkatkan komunikasi yang efektif dan kolaborasi diseluruh organisasi.
4. Pelatihan dan pengembangan untuk membantu peningkatan ketrampilan untuk design organisasi yang kondusif.

DAFTAR PUSTAKA

- Bocken, N.M.P. and Geradts, T.H.J. (2019) 'Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities'. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101950>.
- Bright, D.S. and Cortes, A.H. (2019) 'Organizational Designs and Structures', in *Principles of management*. Houston, Texas: OpenStax. Available at: <https://openstax.org/books/principles-management/pages/4-3-organizational-designs-and-structures> (Accessed: 21 February 2024).
- Corkindale, G. (2011) *Organizational Culture: The Importance of Organizational Design and Structure*, *hbr.org*. Available at: <https://hbr.org/2011/02/the-importance-of-organization> (Accessed: 21 February 2024).
- Editorial, M.T. (2023) *Struktur Terpusat vs. Terdesentralisasi: 7 Perbedaan Utama*, *indeed.com*. Available at: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/centralized-vs-decentralized> (Accessed: 21 February 2024).
- Ganesa Training (2023) *14 Manfaat Desain Organisasi yang Efektif*, *id.linkedin.com*. Available at: <https://id.linkedin.com/pulse/14-manfaat-desain-organisasi-yang-efektif-ganesa-training> (Accessed: 21 February 2024).
- Hidayat, H. (2022) *Inilah 5 Contoh Struktur Organisasi Serta Cara Menyusunnya*, *myrobin.id*. Available at: <https://myrobin.id/pojok-hrd/contoh-struktur-organisasi/> (Accessed: 21 February 2024).
- Jul kifli (2021) 'Menciptakan Organisasi Yang Baik Dan Efektif', *Jurnal Serunai Administrasi Pendidikan (JSAP)*, 10(2).
- Mawardi (2015) *Membangun Budaya Kerja Yang Kondusif dan Produktif Di Perusahaan*, *id.linkedin.com*. Available at: <https://id.linkedin.com/pulse/membangun-budaya-kerja-yang-kondusif-dan-produktif-di-mawardi-s-t> (Accessed: 20 February 2024).

- Muizu, W.O.Z., Kaltum, U. and Komarudin, A. (2017) 'Faktor Pribadi dan Kepuasan Kerja Sebagai Penentu Tercapainya Efektivitas Organisasi', *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 4(3), pp. 426–444. Available at: <https://doi.org/10.31843/jmbi.v4i3.134>.
- Nata, L. (2021a) *Membangun Organisasi yang Kondusif*, *Scientia Indonesia*. Available at: <https://scientia.id/2021/08/22/membangun-organisasi-yang-kondusif/> (Accessed: 29 December 2023).
- Nata, L. (2021b) *Membangun Organisasi yang Kondusif*, *scientia.id*. Available at: <https://scientia.id/2021/08/22/membangun-organisasi-yang-kondusif/> (Accessed: 20 February 2024).
- nusawork (2023) *Design Organisasi Struktur yang Baik: Definisi, Manfaat hingga Tipenya*, *id.linkedin.com*. Available at: <https://id.linkedin.com/pulse/design-organisasi-struktur-yang-baik-definisi-manfaat-hingga> (Accessed: 21 February 2024).
- Organ, C. (2023) *7 Organizational Structure Types (With Examples)*, *forbes.com*. Available at: <https://www.forbes.com/advisor/business/organizational-structure/> (Accessed: 21 February 2024).
- Pratiwi, K.A. et al. (2020) 'Pengaruh Program Kesejahteraan Karyawan Dan Disiplin Kerja Terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja Karyawan Rsup Sanglah Denpasar-Bali', *Prospek: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 1(2), p. 1. Available at: <https://doi.org/10.23887/pjmb.v1i2.23149>.
- Raharja, S.J. (2010) 'Siklus Hidup Organisasi: Suatu Analisis Perkembangan Organisasi', *Jurnal Administrasi Bisnis*, 6(1), pp. 94–100.
- shrm.org (2023) *Understanding Organizational Structure*, *shrm.org*. Available at: <https://www.shrm.org/topics-tools/tools/toolkits/understanding-organizational-structures> (Accessed: 21 February 2024).
- Simanjuntak, W. (2015) *Menciptakan Iklim Kerja yang Kondusif*, *kompasiana.com*. Available at:

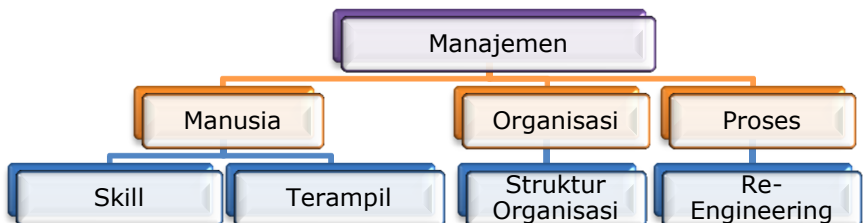
- https://www.kompasiana.com/wantisimanjuntak/55484ed0547b61f0082523ef/menciptakan-iklim-kerja-yang-kondusif#google_vignette (Accessed: 20 February 2024).
- Soelistya, D. *et al.* (2022) *Buku Ajar: Budaya Organisasi dalam Praktik*. 1st edn. Sidoarjo: Nizamia Learning Center. Available at: <http://eprints.umg.ac.id/6740/1/softfile%20Budaya%20Organisasi%20dalam%20Praktik.pdf> (Accessed: 21 February 2024).
- Vulpen, E. van (2024) *Organizational Design: A Complete Guide*, *aihr.com*. Available at: <https://www.aihr.com/blog/organizational-design/> (Accessed: 21 February 2024).
- Wardawati (2021) 'Desain Organisasi yang Kondusif', *Jurnal Pendidikan dan Teknologi Kesehatan*, 4(2), pp. 77–87. Available at: <https://doi.org/10.56467/jptk.v4i2.27>.
- Wisnu U.R, D. (2019) *Teori Organisasi "Struktur dan Desain*. 1st edn. Malang: UMMPress. Available at: <https://books.google.co.id/books?id=aqjJDwAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false> (Accessed: 28 December 2023).
- Yang, J. *et al.* (2022) 'OrdinoR: A framework for discovering, evaluating, and analyzing organizational models using event logs', *Decision Support Systems*, 158, p. 113771. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.dss.2022.113771>.

BAB 8

PENGELOLAAN INDIVIDU DAN DIVERSITAS

Oleh Tyas Wedhasari

Dalam pengelolaan individu dapat melibatkan sejumlah konsep dan aspek penting yang baiknya dipahami oleh atasan atau pimpinan dalam suatu organisasi. Pada dasarnya pengelolaan individu menjadi hal yang sangat penting dalam organisasi karena karyawan merupakan asset terpenting dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi karena setiap individu berkontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi.



Gambar 8.1. Konsep Manajemen

Sumber: Priyono, 2005.

Organisasi memiliki berbagai beberapa macam sumber daya sebagai masukan yang diubah menjadi luaran berupa produk barang ataupun jasa. Manusia atau sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen yang paling penting. Cushway (1994) mendefinisikan manajemen sumber daya adalah bagian dari proses yang membantu organisasi mencapai tujuannya. Sementara Schuler, Dowling, Smart dan Huber (1992) mengartikan bahwa pentingnya tenaga kerja dalam organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberikan kontribusi bagi tujuan organisasi dan

penggunaan beberapa kegiatan untuk memastikan sumber daya manusia sebagai individu yang diberdayakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat.

Merumuskan sebuah tujuan dan manajemen sumber daya manusia tidak mudah karena sifatnya bervariasi serta bergantung pada tahap perkembangan yang terjadi pada masing masing organisasi.

Pengelolaan individu menjadi sangat penting karena terkait dengan beberapa hal yang menyangkut dalam tujuan organisasi, hal ini tidak terlepas dari baiknya sebuah perencanaan sumberdaya manusia atau perencanaan tenaga kerja yang didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan akan tenaga kerja serta bagaimana cara memenuhi kebutuhan tersebut untuk melaksanakan rencana yang terpadu dikutip dari Thomas H. Stone (1982).

Beberapa elemen penting yang berhubungan dengan tujuan perusahaan yang menyangkut dalam pengelolaan individu:

1. Penempatan yang efektif
2. Pengembangan keterampilan
3. Motivasi dan kepuasan kerja
4. Manajemen kinerja
5. Pemberdayaan dan tanggung jawab
6. Kolaborasi dan tim kerja
7. Inklusi dan diversitas
8. Penghargaan dan pengakuan

Ada beberapa alasan dimana perusahaan dalam konteks manajemen sumber daya manusia dijadikan alasan mengapa penempatan yang efektif merupakan elemen penting dalam mencapai tujuan perusahaan, dikutip dari John B. Miner dan Mary Green Miner(1985) bahwa perencanaan sumber daya manusia merupakan suatu proses yang berusaha menjamin jumlah dan jenis pegawai yang tepat serta mampu melakukan hal hal yang diperlukan agar organisasi dapat terus mencapai tujuannya, dari beberapa alasan yang bisa dijabarkan antara lain:

1. **Mengoptimalkan produktifitas**
Karyawan yang ditempatkan sesuai dengan keahlian dan keterampilan mereka cenderung lebih produktif. Mereka dapat dengan efisien menyelesaikan tugas serta tanggung jawab yang diberikan dikarenakan kemampuan atau kompetensi yang mereka miliki.
2. **Maksimalkan kinerja individu.**
Penempatan yang tepat dapat memungkinkan karyawan untuk bekerja pada posisi yang sesuai dengan minat dan passion mereka. Ini dapat meningkatkan kinerja individu karena mereka cenderung lebih termotivasi untuk berkembang dan berhasil di bidang yang mereka minati.
3. **Reduksi turnover.**
Ketidakcocokan antara karyawan dan pekerjaan sering kali menjadi penyebab tingginya tingkat pergantian karyawan. Dengan menempatkan karyawan pada peran yang sesuai, organisasi dapat mengurangi risiko turnover dan mempertahankan bakat yang berharga.
4. **Peningkatan kepuasan kerja.**
Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka memiliki kemungkinan lebih besar untuk memberikan kontribusi yang positif terhadap tujuan perusahaan serta penempatan yang efektif membantu dalam menciptakan lingkungan dimana karyawan merasa terlibat dan bahagia.
5. **Pengembangan bakat dan keterampilan**
Penempatan yang efektif dapat menjadi bagian dari strategi pengembangan karyawan, dimana memiliki peran yang memberikan tantangan dan peluang pengembangan membantu dalam mengasah keterampilan dan meningkatkan kompetensi mereka.
Pengembangan merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan posisi atau jabatan melalui pelatihan. Menurut Jan Bella (1997), Pendidikan dan latihan sama dengan pengembangan yaitu merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik Teknik maupun manajerial.

Menurut Giley dan Steve (1991) bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan sebuah aktivitas atau kegiatan berkaitan dengan pembelajaran yang didesain dalam satu organisasi untuk meningkatkan performa baik organisasi atau pribadi untuk mencapai tujuan dan organisasi dari segi *knowledge, skills, attitude and behavior*.

6. Efisiensi dalam proses kerja

Penempatan yang efektif memastikan bahwa karyawan ditempatkan diposisi atau area yang paling sesuai dengan kebutuhan organisasi, hal ini pula dapat meningkatkan efisiensi dan mengoptimalkan aliran kerja didalam tim dan departemen.

7. Peningkatan adaptabilitas

Organisasi yang mampu menempatkan karyawan pada peran yang sesuai dengan kemampuan dan minat mereka cenderung lebih adaptif terhadap perubahan dalam lingkungan bisnis, ini membantu organisasi bersaing secara efektif dipasar yang dinamis.

8. Pengembangan karir yang berkelanjutan

Dengan menempatkan karyawan pada peran yang sesuai, organisasi dapat membantu dalam pengembangan karir yang berkelanjutan. Ini dapat menciptakan jalur karir yang jelas dan memberikan kesempatan untuk pertumbuhan dan peningkatan tanggung jawab.

Dengan memastikan bahwa setiap individu ditempatkan dengan benar serta sesuai dengan kapabilitas masing masing individu, organisasi dapat mencapai keunggulan kompetitif melalui kinerja dan kontribusi positif dari setiap anggota tim. Penempatan yang efektif dapat menciptakan tim yang solid dan produktif sehingga mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Pengembangan keterampilan merupakan aspek krusial dalam mencapai tujuan perusahaan melalui pengelolaan individu. Proses pengembangan keterampilan tidak hanya bermanfaat bagi pertumbuhan pribadi karyawan, tetapi juga memberikan kontribusi signifikan terhadap kemajuan dan keberhasilan organisasi. Berikut adalah beberapa detail mengenai pentingnya

pengembangan keterampilan bagi tujuan perusahaan dalam pengelolaan individu:

1. Meningkatkan Produktivitas dan Kinerja: Karyawan yang memiliki keterampilan yang relevan dengan pekerjaan mereka cenderung lebih produktif. Dengan meningkatkan keterampilan, individu dapat menyelesaikan tugas dengan lebih efisien, mengurangi kesalahan, dan meningkatkan tingkat kinerja mereka secara keseluruhan.
2. Kesiapan Menghadapi Perubahan: Perkembangan teknologi dan perubahan dalam lingkungan bisnis seringkali menuntut karyawan untuk menguasai keterampilan baru. Pengembangan keterampilan membantu karyawan menjadi lebih adaptif dan siap menghadapi perubahan, yang pada gilirannya, mendukung fleksibilitas dan daya saing organisasi.
3. Peningkatan Efisiensi Operasional: Keterampilan yang ditingkatkan membantu dalam meningkatkan efisiensi operasional. Sebagai contoh, pelatihan dalam penggunaan alat atau perangkat lunak baru dapat mengoptimalkan proses kerja dan mengurangi waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan tugas-tugas tertentu.
4. Inovasi dan Kreativitas: Karyawan yang memiliki keterampilan kreatif dan inovatif dapat memberikan kontribusi lebih besar terhadap pengembangan ide baru dan solusi permasalahan. Pelatihan yang berfokus pada pengembangan keterampilan kreatif dapat merangsang inovasi dalam organisasi.
5. Penyesuaian dengan Kebutuhan Pasar: Pasar kerja terus berubah, dan organisasi perlu memiliki karyawan yang memiliki keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan pasar. Pengembangan keterampilan memastikan bahwa organisasi memiliki personel yang relevan dan dapat bersaing dalam pasar yang dinamis.
6. Peningkatan Kualitas Layanan: Dalam industri layanan, seperti pelayanan pelanggan atau pemasaran, keterampilan interpersonal dan komunikasi menjadi sangat penting. Pengembangan keterampilan ini dapat meningkatkan kualitas layanan yang diberikan oleh karyawan,

menciptakan pengalaman positif bagi pelanggan, dan memperkuat reputasi perusahaan.

7. Peningkatan Keterlibatan dan Retensi Karyawan: Karyawan yang melihat peluang untuk pengembangan keterampilan pribadi dan profesional mereka cenderung lebih terlibat dan puas di tempat kerja. Ini dapat membantu organisasi dalam mempertahankan bakat yang berharga dan mengurangi tingkat pergantian karyawan.
8. Pengembangan Pemimpin Masa Depan: Program pengembangan keterampilan sering kali mencakup pelatihan untuk peran kepemimpinan. Ini membantu menciptakan reservoir pemimpin masa depan yang dapat mengambil alih peran kunci dalam organisasi.
9. Kepatuhan dan Etika Kerja: Pelatihan etika kerja dan kepatuhan merupakan bagian penting dari pengembangan keterampilan. Karyawan yang memahami etika bisnis dan peraturan yang berlaku dapat membantu mencegah pelanggaran hukum dan meminimalkan risiko organisasi.
10. Peningkatan Citra Perusahaan: Organisasi yang mendukung pengembangan keterampilan karyawan menciptakan citra perusahaan yang progresif dan peduli terhadap perkembangan individu. Ini dapat meningkatkan reputasi perusahaan sebagai tempat kerja yang menarik dan berkomitmen pada pertumbuhan karyawan.

Sedangkan dalam hal motivasi dan kepuasan kerja memainkan peran kunci dalam mencapai tujuan perusahaan melalui pengelolaan individu. Karyawan yang termotivasi dan puas dengan pekerjaan mereka cenderung memberikan kontribusi lebih besar terhadap kesuksesan organisasi. Berikut adalah detail tentang pentingnya motivasi dan kepuasan kerja dalam konteks pengelolaan individu dan pencapaian tujuan perusahaan:

Motivasi Kerja:

1. Peningkatan Produktivitas:
Karyawan yang termotivasi cenderung lebih produktif. Motivasi mendorong individu untuk memberikan yang

- terbaik dari diri mereka dan mencapai target kinerja yang ditetapkan.
2. Daya Saing dan Inovasi:
Karyawan yang termotivasi cenderung lebih kreatif dan inovatif. Motivasi memicu dorongan untuk mencari solusi baru, berpikir kreatif, dan memberikan ide-ide inovatif yang dapat meningkatkan proses bisnis dan produk.
 3. Keterlibatan Karyawan:
Karyawan yang termotivasi memiliki tingkat keterlibatan yang lebih tinggi. Mereka merasa terhubung dengan tujuan perusahaan, memiliki rasa kepemilikan terhadap pekerjaan mereka, dan lebih bersemangat untuk berkontribusi.
 4. Peningkatan Kualitas Layanan:
Dalam industri layanan, motivasi karyawan dapat berdampak langsung pada kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan. Karyawan yang termotivasi lebih mungkin memberikan pelayanan yang ramah, efisien, dan profesional.
 5. Pengembangan Karir:
Motivasi dapat merangsang keinginan untuk pengembangan karir. Karyawan yang termotivasi cenderung mencari peluang untuk belajar dan berkembang, yang pada gilirannya, dapat mendukung pencapaian tujuan karir mereka.
 6. Penyesuaian terhadap Perubahan:
Karyawan yang termotivasi lebih cenderung menanggapi perubahan dengan lebih positif. Motivasi membangkitkan rasa fleksibilitas dan kesiapan untuk menghadapi tantangan baru.
 7. Pemberdayaan dan Tanggung Jawab:
Motivasi dapat memberdayakan karyawan untuk mengambil inisiatif dan tanggung jawab lebih besar dalam tugas mereka. Mereka merasa memiliki peran yang signifikan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Kepuasan Kerja:

1. Retensi Karyawan:

Kepuasan kerja dapat mempengaruhi tingkat pergantian karyawan. Karyawan yang puas cenderung lebih berkomitmen dan memiliki keinginan lebih rendah untuk mencari pekerjaan lain.

2. Peningkatan Kesejahteraan Mental dan Fisik:

Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka memiliki kesejahteraan mental dan fisik yang lebih baik. Hal ini dapat mengurangi tingkat stres dan absensi karena alasan kesehatan.

3. Peningkatan Keterlibatan Karyawan:

Kepuasan kerja berdampak positif pada keterlibatan karyawan. Karyawan yang puas merasa lebih terhubung dengan perusahaan dan lebih mungkin berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi.

4. Penciptaan Budaya Positif:

Kepuasan kerja menciptakan budaya kerja yang positif. Ini dapat membantu membangun hubungan kerja yang kuat, meningkatkan kolaborasi, dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan bersama.

5. Pengurangan Konflik dan Ketegangan:

Karyawan yang puas cenderung mengurangi konflik di tempat kerja dan menciptakan lingkungan yang lebih harmonis. Hubungan yang baik antara karyawan dapat meningkatkan kerjasama dan produktivitas.

6. Peningkatan Loyalitas Pelanggan:

Dalam industri layanan, kepuasan karyawan berdampak pada kepuasan pelanggan. Karyawan yang puas cenderung memberikan pelayanan yang lebih baik, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan membangun loyalitas.

7. Perbaikan Reputasi Perusahaan:

Kepuasan kerja karyawan dapat mempengaruhi reputasi perusahaan sebagai tempat kerja. Sebuah reputasi positif dapat menarik bakat baru dan meningkatkan citra organisasi di mata publik.

Hubungan Antara Motivasi dan Kepuasan Kerja:

1. Siklus Positif:

Motivasi dan kepuasan kerja saling memperkuat satu sama lain. Karyawan yang termotivasi cenderung meraih keberhasilan yang meningkatkan kepuasan mereka, sementara kepuasan kerja meningkatkan motivasi untuk mencapai lebih banyak.

2. Dampak pada Kinerja Organisasi:

Karyawan yang termotivasi dan puas cenderung memberikan kontribusi yang lebih besar pada kinerja organisasi. Ini dapat mencapai tujuan perusahaan melalui kinerja yang optimal dan dukungan penuh terhadap misi dan visi perusahaan. Tidak hanya berdampak pada peningkatan produktivitas, karyawan yang merasa termotivasi memiliki kecenderungan lebih rendah untuk mengundurkan diri karena setiap individu juga merasa lebih bahagia dan puas dengan kehidupan pekerjaan mereka, sehingga citra perusahaan juga akan meningkat secara positif di mata karyawan potensial dan konsumen.

Manajemen kinerja merupakan aspek krusial dalam mencapai tujuan perusahaan melalui pengelolaan individu. Ini mencakup serangkaian kegiatan yang dirancang untuk mengukur, mengelola, dan meningkatkan kinerja karyawan agar sesuai dengan tujuan organisasi. Berikut adalah beberapa detail mengenai pentingnya manajemen kinerja bagi tujuan perusahaan dalam pengelolaan individu:

1. Pengukuran dan Evaluasi Kinerja:

Manajemen kinerja melibatkan pengukuran dan evaluasi kinerja karyawan. Dengan membantu identifikasi karyawan yang mencapai target dapat memberikan kontribusi positif serta memberikan dasar untuk memberikan umpan balik dan rekomendasi pengembangan.

2. Penetapan dan Pemantauan Tujuan:

Dengan penetapan dan pemantauan tujuan merupakan bagian integral dari pengelolaan individu dalam organisasi, tujuan ini membantu dalam memberikan arah dan fokus kepada karyawan dan memastikan bahwa upaya

mereka sejalan dengan visi dan misi dari organisasi, beberapa penjelasan mengenai penetapan dan pemantauan tujuan dalam pengelolaan individu antara lain:

- a. Menetapkan tujuan yang jelas dan diberikan kepada masing masing individu secara spesifik, terukur, dapat dicapai serta relevan sesuai dengan batas waktu.
- b. Mengintegrasikan tujuan individu dengan tujuan dan strategi perusahaan.
- c. Sistem pemantauan dan evaluasi yang berkala untuk melihat kemajuan dengan melakukan pertemuan yang regular, serta peninjauan kinerja.
- d. Kerjasama dan dukungan dari atasan atau tim dapat membantu individu mengatasi hambatan untuk mencapai kemajuan yang diharapkan.

Perubahan bisa juga terjadi jika dalam pencapaian tujuan menghadapi hambatan yang tidak terduga, sehingga tujuan yang menjadi target sebelumnya bisa direvisi menjadi sesuatu yang lebih realistis dan relevan.

3. Umpan Balik dan Pembinaan:

Umpan balik merupakan proses memberikan informasi kepada individu tentang kinerja atau suatu perilaku baik yang positif maupun yang masih butuh perbaikan. Umpan balik ini dapat diberikan oleh atasan, rekan kerja atau individu itu sendiri. Sedangkan pembinaan (*coaching*) merupakan proses membimbing dan memberikan dukungan kepada individu untuk mengidentifikasi dan mencapai tujuan pribadi dan profesional mereka, pembinaan ini sendiri dapat dilakukan oleh atasan, mentor atau coach profesional yang biasa diundang oleh perusahaan untuk melakukan pembinaan kepada karyawan baik dalam program yang ada didalam organisasi atau event tertentu.

Pembinaan bisa menjadi efektif jika adanya partisipasi antar karyawan seperti diskusi dan pertanyaan yang dilemparkan untuk mendorong refleksi dan pemahaman diri sebagai contohnya, tujuan dari pembinaan ini membantu individu mengembangkan keterampilan yang diperlukan untuk tugas dan tanggung jawab tertentu

sehingga setiap individu bisa mengatasi hambatan atau tantangan ditempat kerja. Pada dasarnya *coaching* atau pembinaan ini bersifat berkelanjutan.

4. Pengembangan Karyawan:

Dalam pengembangan karyawan merupakan suatu pendekatan strategis dalam pengelolaan individu yang bertujuan dalam meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan kapabilitas karyawan. Proses pengembangan ini tidak hanya focus pada kebutuhan organisasi tetapi juga menyesuaikan pada setiap individu dengan kemungkinan perubahan yang terjadi dimasa depan. Ada beberapa aspek serta metode yang bisa dilakukan dalam pengelolaan individu:

Pendidikan baik formal atau informal yang disediakan organisasi dalam program untuk meningkatkan pengetahuan karyawan dalam bidang tertentu atau pelatihan keterampilan khusus yang diperlukan untuk memudahkan karyawan dalam menyelesaikan tugas serta tanggungjawab dalam pekerjaan yang diberikan atasan. Pengembangan keterampilan ini bisa dalam bentuk teknis atau non teknis, contohnya penggunaan perangkat lunak khusus atau pemrograman atau keahlian teknis lainnya, sedangkan keterampilan non teknis salah satunya adaah keterampilan leadership komunikasi atau pemecahan masalah.

Bentuk lain yang bisa dilakukan oleh organisasi dalam pengembangan karyawan adalah rotasi karyawan atau pertukaran karyawan antar departemen atau cabang untuk memperluas pengalaman dan pengetahuan karyawan.

5. Pengambilan Keputusan tentang Kompensasi:

Dalam hal pengambilan keputusan tentang kompensasi merupakan bukan proses yang mudah dalam pengelolaan individu dalam suatu organisasi, karena dalam membahas mengenai kompensasi tidak hanya mencakup gaji dan tunjangan tetapi juga berbagai bentuk imbalan dan keuntungan lainnya yang akan diberikan kepada karyawan sebagai penghargaan atas kontribusi mereka. Keputusan mengenai kompensasi berhubungan erat dengan

pengelolaan individu karena dapat mempengaruhi motivasi, kinerja dan retensi karyawan. Beberapa hal yang patutnya dipertimbangkan dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan kompensasi:

- a. Upah pasar. Organisasi perlu memahami tingkat upah dan paket kompensasi dipasar kerja setempat dan dalam industry mereka, sehingga menentukan sejauh mana perusahaan bersaing untuk menarik dan mempertahankan bakat yang berkualitas.
- b. Struktur kompensasi. Menentukan struktur gaji dasar, tunjangan dan mamfaat karyawan mencakup kebijakan gaji minimum, skema bonus dan mamfaat kesejahteraan. Struktur kompensasi baiknya dipastikan sejalan dengan ketentuan hokum dan peraturan ketenagakerjaan yang berlaku serta memahami implikasi pajak dengan struktur kompensasi untuk mengoptimalkan mamfaat pajak untuk karyawan dan organisasi.

Dari beberapa hal juga yang dipertimbangkan dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan kompensasi yaitu kemampuan keuangan perusahaan. Dalam hal keputusan kompensasi harus sesuai dengan anggaran organisasi dan tujuan keuangan jangka panjang.

Organisasi juga harus memperhatikan faktor demografi karyawan dan tren pasar dan permintaan, seperti level pengalaman, latar belakang Pendidikan serta posisi menentukan kompensasi serta tren pasar dan permintaan untuk posisi atau keterampilan tertentu yang dapat mempengaruhi struktur kompensasi.

Dalam lingkungan kerja dapat menumbuhkan semangat kerja termasuk gaji atau intensif, hal ini menjadi pendorong individu yang bekerja dengan rajin dan bekerja dengan baik didukung dengan fasilitas lainnya seperti kesehatan, tunjangan khusus dan fasilitas kerja lainnya. Menurut Gibson (1985) imbalan itu dapat berupa imbalan intrinsik yaitu sesuatu yang berkaitan dengan imbalan pekerjaan itu sendiri.

Menurut Indriyo (1999) peran uang sebagai metode memotivasi prestasi seseorang dimana pekerja harus memiliki keyakinan bahwa prestasi yang baik akan menghasilkan gaji yang tinggi, persepsi negatif yang mempengaruhi kinerja baiknya dihilangkan serta harus diciptakannya penghargaan, pengakuan serta pengembangan karir yang dapat memotivasi individu.

6. Pengelolaan Kinerja yang Kurang Baik:

Pengelolaan kinerja yang kurang baik dapat memberikan dampak negatif pada karyawan, tim dan organisasi keseluruhan, hal ini dapat memicu sejumlah alasan dan tindakan pengelolaan yang tidak tepat dapat menyebabkan rendahnya produktifitas, motivasi yang rendah serta penurunan kepuasan dan retensi karyawan yang bisa berakibat pada ketidakjelasan dalam tujuan dan ekspektasi, pengukuran kinerja yang tidak objektif, ketidakadilan dalam memberikan penilaian karena ketidak konsistenan dan membiarkan preferensi pribadi mempengaruhi penilaian individu. Beberapa hal yang mempengaruhi hal tersebut antara lain ketidakjelasan mengenai kebijakan kinerja, ketidakadilan dalam pembagian tugas dan tanggung jawab, tidak responsif terhadap masalah kinerja, kurangnya penghargaan terhadap diversitas (keberagaman) ditempat kerja. Pengelolaan kinerja yang kurang baik dapat menyebabkan rendahnya moral dan produktifitas karyawan, meningkatkan turnover, menciptakan lingkungan kerja yang tidak sehat.

7. Penyusunan Rencana Pengembangan Karir:

Penyusunan rencana pengembangan karir adalah langkah kunci dalam pengelolaan individu yang bertujuan untuk membantu karyawan merencanakan dan mencapai tujuan karir mereka. Rencana ini membantu karyawan untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan mereka, mengenali peluang karir dan merancang langkah langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Beberapa hal yang dapat dilakukan dalam menyusun rencana pengembangan karir:

- a. Identifikasi kebutuhan organisasi. Dalam mengidentifikasikan keterampilan dan kompetensi yang diperlukan untuk mencapai tujuan strategis organisasi.
- b. Evaluasi kinerja karyawan dengan mengidentifikasikan kekuatan dan kelemahan karyawan serta area pengembangan yang mungkin diperlukan.
- c. Komunikasi mengenai kebijakan pengembangan karir organisasi kepada seluruh karyawan serta bagaimana menjelaskan pentingnya pengembangan karir dalam mencapai tujuan pribadi dan organisasi.
- d. Identifikasi peluang pengembangan dengan menentukan program pelatihan, sertifikasi, proyek khusus dan tanggung jawab yang dapat mendukung pengembangan karyawan.
- e. Sumber daya pengembangan karyawan dengan memastikan sumber daya mencukupi untuk mendukung rencana pengembangan, menentukan sumber daya yang akan dialokasikan untuk pengembangan karyawan, termasuk anggaran, tenaga pengajar dan fasilitas pelatihan.
- f. Evaluasi rencana pengembangan secara berkala dan penghargaan serta pengakuan yang diberikan kepada karyawan mencakup promosi, insentif atau bentuk penghargaan lainnya.

8. Pengelolaan Kinerja dalam Konteks Tim:

Pengelolaan kinerja dalam konteks tim merupakan pendekatan yang memahami bahwa keberhasilan individu dalam sebuah tim sangat penting untuk mencapai tujuan individu secara keseluruhan. Pengelolaan ini berfokus pada efektivitas kinerja kolektif dan cara individu berkontribusi terhadap keberhasilan tim. Beberapa elemen dan strategi yang perlu diperhatikan antara lain:

- a. Penetapan tujuan Bersama dengan saling berbagi visi dan harapan mengenai hasil yang dicapai dengan memastikan setiap anggota tim memahami peran mereka dalam mencapai tujuan tersebut serta mendorong komunikasi terbuka antar anggota tim.

- b. Buat lingkungan kolaboratif dan keterbukaan sehingga dapat membantu memecahkan masalah serta menghasilkan ide ide kreatif.
 - c. Menetapkan kriteria kinerja Bersama sehingga jelas pada target yang diinginkan serta fokus pada standar kualitas yang harus dipenuhi.
 - d. Mengelola konflik secara konstruktif dengan memfasilitasi karyawan dengan dialog terbuka untuk mencari solusi yang memuaskan semua pihak.
9. Pemberdayaan Karyawan:
- Pemberdayaan karyawan memberikan mereka peran yang lebih aktif dan memberikan pengaruh dalam menyusun, melaksanakan dan mengevaluasi pekerjaan mereka. Pemberdayaan sumber daya manusia memiliki strategi dimana dalam sudut pandang bisa diterapkan beberapa hal diantaranya adalah kreativitas, inovasi, sinergi dan pemberian tanggungjawab dari pemberdayaan tersebut diperlukan pembangunan kualitas manusia yang memiliki aspek. Menurut Bryant dan White (1987) ada empat aspek dalam pembangunan kualitas manusia:
- a. Pembangunan harus memberikan penekanan pada kapasitas.
 - b. Pembangunan harus menekankan pada pemerataan.
 - c. Pembangunan mengandung arti pemberian kuasa dan wewenang.
 - d. Pembangunan mengandung arti kelangsungan perkembangan.

Beberapa elemen yang mencakup dalam pemberdayaan karyawan yang merupakan suatu pendekatan dimana organisasi dalam memberikan kewenangan dan tanggungjawab dan otonomi kepada karyawan dalam membuat keputusan dan berkontribusi secara aktif dalam mencapai tujuan organisasi antara lain adalah:

- a. Komunikasi yang terbuka dan transparan mengenai tujuan, visi serta nilai nilai organisasi serta bagaimana karyawan dapat berperan dan berkontribusi pada tujuan yang ingin dicapai organisasi.

- b. Memberikan karyawan otonomi dalam membuat keputusan sehubungan dengan pekerjaan mereka serta dapat mengembangkan kepercayaan pada kemampuan karyawan dalam mengambil keputusan. Menurut Wellins (1991) karyawan lebih merasa bertanggung jawab manakala mereka mampu menunjukkan inisiatif, hasil pekerjaannya lebih banyak dan mampu menikmati pekerjaannya.
- c. Pertumbuhan karir serta pengakuan dan penghargaan atas pencapaian kinerja yang telah dilakukan oleh karyawan.

Pada dasarnya pemberdayaan karyawan tidak hanya memberikan dampak positif, akan tetapi meningkatkan inovasi serta kreativitas karyawan dan kesejahteraan organisasi secara keseluruhan hal ini bisa lihat pada organisasi yang mempraktikan pemberdayaan karyawan dapat menciptakan budaya kerja yang dinamis dan responsif. Organisasi berkembang secara dinamis seiring dengan perkembangan zaman, kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang dihadapkan kepada era kompetitif.

Pertumbuhan karir didukung dengan pengembangan kompetensi yang dilakukan secara terus menerus dan terencana dalam organisasi, yang artinya pertumbuhan karir memiliki keterkaitan dengan pengembangan kompetensi sumber daya manusia yang didasari pada hasil analisis kebutuhan pekerjaan, Analisa jabatan sesuai dengan sasaran pada waktu dan orang yang tepat. Perkembangan karir berkaitan dengan kompetensi sumber daya manusia yang merupakan alat yang sangat strategis untuk meningkatkan kinerja organisasi dimana pada hakekatnya kompetensi sumber daya manusia dikelompokkan menjadi 2 bagian yaitu, kompetensi umum dan kompetensi khusus.

Menurut Rotwell daam kompetensi dibagi menjadi empat, yaitu:

- a. Kompetensi teknis dimana kompetensi mengenai bidang yang menjadi tugas pokok organisasi
- b. Kompetensi manajerial dimana kompetensi berhubungan dengan berbagai kemampuan manajerial

yang dibutuhkan dalam menangani tugas tugas yang diberikan organisasi.

- c. Kompetensi sosial dimana kemampuan melakukan komunikasi yang dibutuhkan oleh organisasi dalam pelaksanaan tugas pokoknya.
- d. Kompetensi intelektual dimana kemampuan untuk berikir secara strategi dengan visi jangka panjang.

10. Penilaian pencapaian strategis

Dimana dalam hal ini menilai sejauh mana kinerja karyawan mendukung tujuan dan strategi perusahaan. Penilaian pencapaian strategis penting bagi perusahaan dengan memastikan setiap individu berkontribusi pada pencapaian tujuan serta mengidentifikasi area untuk perbaikan dan penyesuaian strategi sehingga dengan pengelolaan kinerja karyawan secara efektif, organisasi dapat memaksimalkan produktifitas dan meningkatkan kepuasan karyawan dan mencapai tujuan bisnis dengan lebih efisien.

Pemberdayaan (*empowerment*) dan tanggung jawab (*responsibility*) adalah dua konsep penting dalam pengelolaan individu di perusahaan. Pemberdayaan mencakup memberikan kekuasaan, otonomi, dan keterlibatan kepada karyawan, sementara tanggung jawab melibatkan keyakinan bahwa setiap individu memiliki tugas dan kewajiban yang harus diemban.

Menurut Sondang P. Siagian bahwa keberhasilan organisasi sangat tergantung pada tingkat kemampuan sumber daya manusianya, sebab itu perencanaan pengembangan sumber daya manusia merupakan keharusan atau mutlak guna menjamin tersedianya sumber daya manusia yang tepat jumlah dan tepat kualitas. Berikut adalah penjelasan lebih detail tentang pentingnya pemberdayaan dan tanggung jawab dalam pengelolaan individu di perusahaan:

1. Pemberdayaan (*Empowerment*):

Pemberdayaan adalah proses memberikan karyawan kekuatan, wewenang atau otoritas, dan keterlibatan yang

lebih besar dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas-tugas mereka.

Beberapa elemen penting dalam pemberdayaan karyawan yang berkaitan dengan pengelolaan individu:

a. Kreativitas dan Inovasi:

Pemberdayaan memungkinkan karyawan untuk berpikir lebih kreatif dan menciptakan solusi yang inovatif karena mereka memiliki kebebasan untuk mengeksplorasi ide-ide baru.

b. Motivasi dan Keterlibatan:

Karyawan yang merasa diberdayakan cenderung lebih termotivasi dan terlibat secara aktif dalam pekerjaan mereka karena mereka merasa memiliki kendali atas tugas-tugas mereka.

c. Peningkatan Kepuasan Kerja:

Memberikan kekuasaan kepada karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja karena mereka merasa dihargai dan memiliki kontribusi yang signifikan terhadap tujuan perusahaan.

d. Pengambilan Keputusan yang Cepat:

Pemberdayaan memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih cepat karena karyawan yang diberdayakan dapat menanggapi tantangan tanpa menunggu persetujuan dari tingkat manajemen yang lebih tinggi.

2. Tanggung Jawab (*Responsibility*):

Tanggung jawab adalah rasa kewajiban dan kepercayaan bahwa individu memiliki peran penting dalam mencapai tujuan organisasi dan tugas-tugas yang diberikan.

Pentingnya:

a. Akuntabilitas:

Tanggung jawab menciptakan tingkat akuntabilitas di antara karyawan, yang merupakan landasan untuk memastikan bahwa setiap individu bertanggung jawab atas tugas dan kinerja mereka.

b. Pertumbuhan dan Pembelajaran:

Kewajiban terhadap tugas-tugas tertentu memungkinkan karyawan untuk tumbuh dan belajar

- melalui tanggung jawab yang diemban, membantu mereka mengembangkan keterampilan dan kompetensi.
- c. **Pemahaman Terhadap Tujuan Perusahaan:**
Tanggung jawab membantu dalam menciptakan pemahaman yang lebih baik tentang tujuan perusahaan, karena setiap individu menyadari bagaimana peran dan tanggung jawab mereka berkontribusi pada kesuksesan keseluruhan organisasi.
 - d. **Peningkatan Kinerja:**
Individu yang merasa memiliki tanggung jawab terhadap tugas-tugas mereka cenderung bekerja dengan lebih serius dan fokus, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja keseluruhan.
 - e. **Hubungan antara Pemberdayaan dan Tanggung Jawab:**
Pemberdayaan dan tanggung jawab saling melengkapi. Pemberdayaan menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa dihargai dan memiliki kebebasan untuk mengambil inisiatif. Tanggung jawab, sementara itu, menjamin bahwa kebebasan tersebut tidak disalahgunakan dan bahwa setiap individu memiliki kesadaran akan tugas-tugas dan peran mereka.

Implementasi Pemberdayaan dan Tanggung Jawab di Perusahaan:

- 1. **Memberikan Otonomi dan Kebebasan:**
Membangun lingkungan di mana karyawan merasa memiliki kebebasan untuk mengambil keputusan dan mengelola tugas-tugas mereka sendiri.
- 2. **Komunikasi Terbuka:**
Mendorong komunikasi terbuka dan transparan untuk memastikan bahwa setiap individu memahami tanggung jawab mereka dan memiliki akses ke informasi yang diperlukan.
- 3. **Pelatihan dan Pengembangan:**
Memberikan pelatihan dan pengembangan yang sesuai untuk memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk menangani tanggung jawab mereka. Latihan merupakan bagian dari

pendidikan untuk meningkatkan keterampilan diluar system Pendidikan formal atau Pendidikan yang berlaku yang dilaksanakan dalam waktu yang pendek dan lebih memfokuskan pada praktek dibanding teori.

Menurut Moekijat (1991) ada tiga persyaratan yang harus dipenuhi dalam latihan:

1. Latihan harus membantu karyawan menambah kemampuannya, jika seorang karyawan dapat menjadi lebih efektif dalam semua pekerjaannya melalui usaha usahanya sendiri dimana mampu dalam memperbaiki dirinya dengan lebih baik maka hal ini tidak disebut sebagai latihan.
2. Latihan harus menimbulkan perubahan dalam kebiasaan bekerja karyawan dalam sikapnya terhadap tugas yang diberikan dari atasan dalam informasi dan pengetahuan yang mampu diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari.
4. Latihan harus berhubungan dengan pekerjaan tertentu sehingga karyawan dapat ikut mengambil bagian dalam berbagai program Pendidikan yang tidak disebut sebagai latihan karena hubungan dengan pekerjaannya yang sekarang dan dengan tugas-tugas tertentu dimana mungkin diberikan dimasa yang akan datang.

Menurut George R. Terry ada pelatihan antara lain:

1. *On job training* dimana pelatihan ditempat kerja dengan mengamati proses yang terjadi ditempat kerja termasuk mengamati cara orang bekerja dan cara melakukan pekerjaan dan aktivitas lainnya dan hal ini sangat dipengaruhi oleh pembimbingnya.
2. *Vestibule training* dimana Latihan yang dilakukan ditempat khusus
3. *Understudy training*, dimana latihan dijadikan sebagai Tenaga pembantu.
4. *Role playing* dimana belajar memainkan salah satu peristiwa mengenai apa yang sesungguhnya akan dilaksanakan.
5. *Conference training* dimana menitik beratkan pada pembicaraan secara kelompok dengan bertukar ide atau pendapat.

Secara umum menurut Moekijat, tujuan latihan adalah:

1. Untuk mengembangkan keahlian sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih efektif.
2. Untuk mengembangkan pengetahuan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional.
3. Untuk mengembangkan sikap sehingga menimbulkan kemajuan kerja sama dengan teman teman karyawan dan pimpinan.
4. Untuk memberikan instruksi khusus guna melaksanakan tugas dai suatu jabatan tertentu.
5. Untuk membantu karyawan menyelesaikan pekerjaan yang baru dan untuk memberikan kepadanya beberapa ide mengenai latar belakang pekerjaan.
6. Untuk membantu pegawai dalam menyesuaikan diri dengan metode metode dan proses yang baru yang terus menerus diadakan.

Selain dari pelatihan kerja, ada pelatihan agar selesai latihan bisa langsung bekerja atau langsung bisa di praktekkan baik bekerja pada organisasi ataupun mampu melakukan usaha sendiri, pelatihan ini yang biasa diselenggarakan oleh dinas tenaga kerja.

1. Pemberian Tanggung Jawab Secara Bertahap:
Memberikan tanggung jawab secara bertahap sesuai dengan perkembangan dan kinerja karyawan, sehingga mereka dapat tumbuh bersama dengan tanggung jawab mereka.
2. Menetapkan Tujuan Bersama:
Mengidentifikasi tujuan bersama dan memastikan bahwa setiap individu memahami kontribusi mereka terhadap pencapaian tujuan tersebut.
Pemberdayaan dan tanggung jawab bukan hanya konsep, melainkan juga strategi manajemen yang kuat untuk meningkatkan kinerja individu dan mencapai tujuan perusahaan. Melalui pendekatan ini, perusahaan dapat membentuk budaya kerja yang responsif, inovatif, dan penuh tanggung jawab.

Dalam hal kolaborasi dan tim kerja didefinisikan sebagai berikut:

1. Kolaborasi:

Definisi: Kolaborasi adalah proses di mana individu atau kelompok bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama, dengan fokus pada pertukaran ide, sumber daya, atau pengetahuan.

Ciri Utama: Terjadi dalam konteks proyek atau tugas tertentu, tetapi tidak selalu terkait dengan struktur tim yang formal.

Karakteristik:

- a. Bersifat lebih fleksibel.
- b. Dapat melibatkan individu dari berbagai bagian organisasi.
- c. Tidak selalu membutuhkan struktur peran yang terdefinisi dengan jelas.
- d. Fokus pada kontribusi individual yang bersifat sukarela.
Contoh: Brainstorming, pertemuan tim lintas departemen untuk memecahkan masalah tertentu.

2. Tim Kerja:

Definisi: Tim kerja adalah kelompok orang yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama, dengan struktur peran dan tanggung jawab yang terdefinisi dengan jelas.

Ciri Utama: Melibatkan pembagian tugas, peran, dan tanggung jawab secara formal, dengan tujuan bersama yang jelas.

Karakteristik:

- a. Struktur peran yang terdefinisi dengan jelas (pemimpin, anggota tim, dan sebagainya).
- b. Pemisahan tanggung jawab yang spesifik.
- c. Dapat memiliki jadwal kerja tetap dan pertemuan reguler.
- d. Umumnya lebih formal dalam organisasi dan komunikasi.

Contoh: Tim proyek, tim penjualan, tim produksi.

Keduanya berperan penting dalam Pengelolaan Individu didalam organisasi:

Kolaborasi:

- a. Mendorong partisipasi aktif dan kontribusi sukarela.
- b. Fokus pada kekuatan dan kontribusi unik setiap individu.
- c. Meningkatkan kreativitas dan inovasi melalui pertukaran ide.
- d. Memungkinkan individu untuk berkembang melalui interaksi dengan berbagai perspektif.

Tim Kerja:

- a. Membangun struktur yang jelas dengan peran dan tanggung jawab yang terdefinisi.
- b. Meningkatkan akuntabilitas individu terhadap pencapaian tujuan tim.
- c. Menyediakan dukungan struktural untuk pengembangan individu.
- d. Memberikan kesempatan untuk mengoptimalkan sinergi dan produktivitas tim.

Apa yang Bisa Dilihat dari Tiap Individu dalam Kolaborasi dan Tim Kerja:

Kolaborasi:

- a. Kemampuan untuk berkontribusi secara sukarela dan inisiatif dalam pertukaran ide.
- b. Keterampilan komunikasi dan kolaborasi untuk bekerja secara efektif dengan berbagai orang.
- c. Fleksibilitas untuk beradaptasi dengan situasi dan memahami kebutuhan kolaborasi.

Tim Kerja:

- a. Kesiapan untuk mengemban tanggung jawab yang telah ditetapkan.
- b. Keterampilan untuk bekerja dalam kerangka peran dan tanggung jawab yang terstruktur.
- c. Kemampuan untuk bekerja sama dan berkomunikasi secara efektif dalam konteks tim.

Kolaborasi dan tim kerja keduanya memiliki peran penting dalam pengelolaan individu. Kolaborasi menekankan

pada kontribusi sukarela dan pertukaran ide, sementara tim kerja menciptakan struktur formal dengan peran dan tanggung jawab yang jelas. Kedua pendekatan ini mendukung perkembangan individu dan pencapaian tujuan bersama, dengan melibatkan individu dalam cara yang berbeda namun saling melengkapi.

Sebelum mengupas mengenai inklusi dan diversitas pada pengelolaan individu, perlu diketahui definisi dari inklusi dan diversitas itu sendiri. Inklusi adalah praktek untuk menciptakan lingkungan dimana setiap individu merasa dihormati, diakui dan didukung, dimana konsep inklusi bertujuan untuk memastikan bahwa semua orang, tanpa melihat latar belakang atau perbedaan dari masing masing individu dimana memiliki peran yang berbeda didalam struktur organisasi. Inklusi itu sendiri melibatkan upaya untuk menghilangkan hambatan dengan menciptakan budaya yang mendukung dan memastikan partisipasi semua individu dalam proses pengambilan keputusan. Inklusi tidak hanya mengena perbedaan atau keberagaman akan tetapi juga menciptakan ruang untuk setiap orang merasa diterima dan dihargai.

Sedangkan diversitas lebih mengacu kepada keberagaman dan perbedaan antar individu atau suatu kelompok dalam suatu komunitas atau organisasi. Diversitas mencakup dari berbagai dimensi suku, agama, gender, usia, orientasi seksual, kemampuan fisik, latar belakang pendidikan, pengalaman hidup dan sebagainya. Dalam hal organisasi, diversitas diartikan memahami, menghargai, mengelola perbedaan untuk menciptakan lingkungan yang inklusif dan produktif.

Jika dilihat dari kedua definisi untuk lebih mudahnya perbedaan definisi antara keduanya, jika inklusi membangun budaya dimana dapat memahami dan menghargai perbedaan, sedangkan diversitas itu sendiri merupakan representasi beragam dari latar belakang dalam kelompok atau organisasi.

Fungsi dari inklusif adalah mendorong partisipasi aktif dan kontribusi maksimal dari setiap individu dalam meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi karyawan sedangkan diversitas memiliki fungsi dalam mengelola

perbedaan untuk menciptakan lingkungan inklusif yang penting dalam mengoptimalkan kreativitas dan inovasi dalam grup atau tim. Dalam organisasi peran manajemen yang berfokus pada menciptakan budaya dan suasana kerja yang inklusif dengan menciptakan budaya yang mendukung dan memotivasi setiap individu.

Sedangkan peran manajemen dalam hal diversitas dengan menilai dan mengelola keberagaman tim dan organisasi didukung dengan kebijakan rekrutmen yang mendukung keberagaman sehingga dengan adanya keanekaragaman dalam karakteristik setiap individu mampu meningkatkan inovasi dan sudut pandang yang beragam.

Dalam pengelolaan individu mencakup upaya untuk memahami, mengelola dan memaksimalkan kontribusi setiap individu dalam lingkungan kerja, diantara hubungan antara inklusi dan diversitas dalam pengelolaan individu adalah:

1. Meningkatkan Kinerja Individu:

Diversitas dan inklusi membantu menciptakan lingkungan di mana setiap individu merasa dihormati dan diterima. Dalam atmosfer yang inklusif, karyawan merasa lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja individu.

2. Mendorong Inovasi:

Dengan adanya keberagaman dalam tim dan lingkungan kerja, ide-ide yang berbeda dan perspektif yang beragam muncul. Inklusi menciptakan ruang untuk menyuarakan ide-ide tersebut, memungkinkan organisasi untuk mencapai tingkat inovasi yang lebih tinggi.

3. Mengelola Perbedaan:

Pengelolaan individu melibatkan pemahaman dan pengelolaan perbedaan individu. Diversitas memperkenalkan berbagai perbedaan, seperti latar belakang budaya, nilai, dan pengalaman hidup. Inklusi membantu mengelola perbedaan ini dengan menciptakan budaya yang mendukung dan memastikan bahwa setiap individu merasa dihargai.

4. **Menciptakan Lingkungan Kerja yang Sehat:**
Inklusi membantu menciptakan lingkungan kerja yang aman, mendukung, dan memberdayakan. Pengelolaan individu melibatkan menciptakan kondisi yang memungkinkan setiap individu untuk berkembang dan berhasil dalam pekerjaannya.
5. **Peningkatan Kolaborasi:**
Dalam lingkungan yang inklusif, individu cenderung lebih termotivasi untuk berkolaborasi. Kolaborasi yang efektif membutuhkan pengelolaan individu yang memahami dan menghargai perbedaan serta mendorong partisipasi setiap anggota tim.
6. **Pengembangan Karyawan:**
Pengelolaan individu mencakup pengembangan karyawan secara individu. Inklusi membantu menciptakan peluang yang setara untuk pengembangan, tanpa memandang latar belakang atau perbedaan individu.
7. **Mengurangi Ketidaksetaraan dan Diskriminasi:**
Dengan memasukkan prinsip-prinsip inklusi dan diversitas dalam pengelolaan individu, organisasi dapat berupaya mengurangi ketidaksetaraan dan diskriminasi. Ini menciptakan lingkungan yang lebih adil dan setara.
8. **Pemahaman Terhadap Kebutuhan Individu:**
Manajemen individu yang efektif memerlukan pemahaman mendalam terhadap kebutuhan, aspirasi, dan potensi setiap individu. Diversitas membawa berbagai kebutuhan, dan inklusi memastikan bahwa manajemen memahami dan merespons kebutuhan ini secara efektif.
9. **Peningkatan Kepuasan Kerja:**
Keberagaman dan inklusi dapat meningkatkan kepuasan kerja karena setiap individu merasa dihargai, diterima, dan memiliki peluang yang setara untuk berkontribusi.
10. **Pembentukan Budaya Organisasi yang Kuat:**
Diversitas dan inklusi membantu membentuk budaya organisasi yang kuat dan positif. Budaya ini menciptakan landasan untuk pengelolaan individu yang efektif.
Hubungan antara Penghargaan dan Pengakuan:

Penghargaan dan pengakuan saling terkait dan sering digunakan bersama-sama dalam konteks pengelolaan individu. Keduanya memiliki tujuan untuk memberikan apresiasi terhadap kontribusi dan pencapaian individu di dalam organisasi. Perbedaannya terletak pada fokusnya: penghargaan cenderung berkaitan dengan bentuk imbalan materi atau manfaat lainnya, sementara pengakuan lebih berkaitan dengan pemberian pujian, apresiasi verbal, atau penonjolan prestasi.

Manfaat dari Memberikan Penghargaan dan Pengakuan:

11. Meningkatkan Motivasi:

Penghargaan: Imbalan materi atau insentif dapat menjadi motivator yang kuat bagi individu untuk mencapai tujuan atau hasil yang diinginkan.

Pengakuan: Penghargaan verbal atau tanggapan positif terhadap prestasi individu dapat memberikan dorongan motivasi yang kuat.

12. Meningkatkan Kepuasan Kerja:

Penghargaan: Imbalan yang diberikan sebagai bentuk penghargaan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Pengakuan: Mendapatkan apresiasi dan pengakuan atas pekerjaan yang baik dapat memberikan kepuasan emosional dan psikologis.

13. Pertahankan dan Tingkatkan Kinerja:

Penghargaan: Penghargaan dapat menjadi insentif untuk mempertahankan tingkat kinerja tinggi atau mendorong peningkatan kinerja.

Pengakuan: Pengakuan atas kinerja yang baik dapat memberikan umpan balik positif dan mendorong individu untuk terus memberikan kontribusi terbaik.

14. Membangun Budaya Penghargaan:

Penghargaan: Membantu membangun budaya di mana individu merasa dihargai dan diberikan pengakuan atas usaha dan kontribusinya.

Pengakuan: Memiliki budaya di mana pengakuan diberikan secara teratur dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif.

15. Meningkatkan Keterlibatan Karyawan:

Penghargaan: Imbalan yang diberikan dapat meningkatkan keterlibatan dan keterikatan karyawan terhadap organisasi.

Pengakuan: Memberikan pengakuan dapat membangun ikatan emosional dan keterlibatan dengan pekerjaan dan organisasi.

16. Pengembangan Keterampilan dan Potensi:

Penghargaan: Imbalan dapat diarahkan untuk mendukung pengembangan keterampilan dan potensi individu.

Pengakuan: Pengakuan atas prestasi dapat memberikan dorongan untuk terus mengembangkan keterampilan dan potensi.

17. Meningkatkan Produktivitas dan Kualitas Kerja:

Penghargaan: Pemberian penghargaan dapat merangsang produktivitas dan meningkatkan kualitas pekerjaan.

Pengakuan: Pengakuan atas hasil yang baik dapat memberikan dorongan untuk meningkatkan kualitas dan efisiensi kerja.

18. Membangun Hubungan Kerja yang Positif:

Penghargaan: Penghargaan dapat membantu membangun hubungan kerja positif antara manajemen dan karyawan.

Pengakuan: Pengakuan dapat menciptakan atmosfer kerja yang lebih positif dan kooperatif di antara rekan kerja.

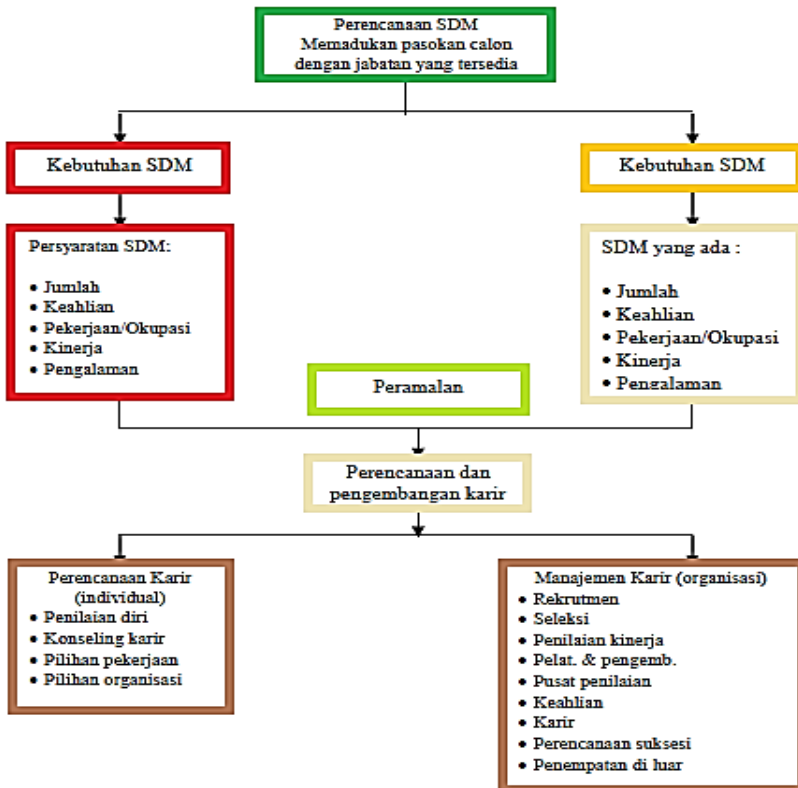
Pemberian penghargaan dan pengakuan bukan hanya tentang memberikan imbalan materi, tetapi juga menciptakan penghargaan emosional dan psikologis yang berkontribusi pada motivasi, kepuasan kerja, dan keterlibatan karyawan. Kombinasi penghargaan dan pengakuan dapat menjadi strategi efektif dalam pengelolaan individu dan membangun budaya kerja yang positif di dalam organisasi.

Pengelolaan individu dan diversitas dalam organisasi membutuhkan pendekatan yang holistik dan inklusif untuk memastikan bahwa setiap anggota tim merasa diakui, dihargai, dan memiliki peluang yang setara. Berikut adalah beberapa langkah dan praktik yang baik yang dapat dilakukan oleh manajemen dalam pengelolaan individu dan diversitas:

19. Pemahaman dan Pengakuan Terhadap Keberagaman:
Manajemen perlu memiliki pemahaman mendalam terhadap keberagaman individu, termasuk perbedaan dalam budaya, latar belakang, nilai, dan pengalaman hidup. Penting untuk mengakui nilai keberagaman ini.
20. Pembentukan Kebijakan Diversitas dan Inklusi:
Menetapkan kebijakan yang mendukung keberagaman dan inklusi dalam segala aspek organisasi, mulai dari rekrutmen hingga pengembangan karyawan dan pengambilan keputusan.
21. Pelatihan dan Kesadaran:
Memberikan pelatihan kepada seluruh anggota organisasi untuk meningkatkan kesadaran terhadap keberagaman, mencegah prasangka, dan meningkatkan keterampilan berkomunikasi lintas budaya.
22. Pengambilan Keputusan yang Inklusif:
Memastikan bahwa proses pengambilan keputusan melibatkan berbagai perspektif dan suara dari berbagai tingkatan dan latar belakang di organisasi.
23. Fasilitasi Komunikasi Terbuka:
Membangun budaya yang mendukung komunikasi terbuka dan jujur. Mendorong dialog antar kelompok, pemecahan konflik secara konstruktif, dan pertukaran ide yang inklusif.
24. Pengembangan Program Pengembangan Karyawan:
Menyediakan program pengembangan karyawan yang merangkul keberagaman, mempertimbangkan kebutuhan dan aspirasi individu dari berbagai latar belakang.
Menurut Naheson (1987) rumusan dalam membuat program pelatihan antara lain adalah:
 - a. Rekrutmen calon individu atau karyawan
 - b. Seleksi calon
 - c. Penyusunan program yang akan dilatih atau diperlukan
 - d. Penyusunan jadwal
 - e. Penentuan instruktur atau lembaga yang memberikan pelatihan
 - f. Penentuan alat atau hal pendukung yang dibutuhkan selama program pelatihan berlangsung.
 - g. Merencanakan biaya yang dibutuhkan.

h. Menyusun rencana evaluasi pelatihan.

Pengembangan program pengembangan karyawan mirip dengan konsep manajemen karir yang bisa didefinisikan sebagai proses untuk mengembangkan dan mengimplementasikan dan memonitor tujuan dan strategi karir individual dimana individual itu sendiri mampu mengumpulkan informasi yang relevan mengenai kemajuan dirinya, mengembangkan gambaran secara akurat tentang bakat, keinginan yang diinginkan, lalu tujuan karir serta mengembangkan strategi dalam mencapai tujuan yang relevan.



Gambar 8.2. Manajemen karir dalam perencanaan sumber daya manusia (Stoner, 1995)

25. Perekrutan yang Adil dan Beragam:
Menerapkan praktik rekrutmen yang mendukung keberagaman dan memastikan bahwa proses rekrutmen tidak diskriminatif dan adil.
26. Pemberdayaan dan Tanggung Jawab:
Memberikan tanggung jawab kepada setiap individu, memfasilitasi pemberdayaan melalui delegasi tugas dan memberikan kesempatan yang setara untuk berkontribusi.
27. Evaluasi Kinerja yang Adil:
Memastikan bahwa proses evaluasi kinerja adil dan tidak memihak, menghindari prasangka dan menilai kontribusi individu sesuai dengan pencapaian dan kemampuan mereka.
28. Budaya Organisasi yang Positif:
Membangun budaya organisasi yang menghargai keberagaman dan menciptakan atmosfer yang inklusif, di mana setiap individu merasa diterima dan dihargai.
29. Sistem Penghargaan dan Pengakuan:
Menyusun sistem penghargaan dan pengakuan yang memperhitungkan kontribusi individu dari berbagai latar belakang, menciptakan keadilan dan keberlanjutan.
30. Mekanisme Pengaduan dan Perlindungan:
Menyediakan mekanisme untuk pengaduan dan perlindungan yang adil bagi karyawan, sehingga setiap individu merasa aman dan didukung dalam lingkungan kerja.
31. Monitoring dan Evaluasi:
Terus memantau dan mengevaluasi efektivitas program keberagaman dan inklusi, dan melakukan perubahan yang diperlukan berdasarkan umpan balik dan hasil evaluasi.
Pengelolaan individu dan diversitas bukanlah tugas yang sekali jalan. Ini merupakan komitmen jangka panjang yang memerlukan upaya berkelanjutan dan perubahan budaya. Manajemen yang progresif dan inklusif berperan kunci dalam menciptakan organisasi yang mencerminkan keberagaman masyarakat dan mengoptimalkan potensi setiap individu.

Pengelolaan individu dan diversitas dalam organisasi dapat dihadapkan pada sejumlah kendala dan tantangan yang kompleks. Beberapa kendala tersebut termasuk:

32. Persepsi Prasangka dan Stereotip:

Tantangan utama adalah adanya persepsi prasangka dan stereotip terhadap kelompok tertentu. Ini dapat memengaruhi pemahaman, pengakuan, dan penilaian yang adil terhadap individu dari latar belakang yang berbeda.

33. Resistensi terhadap Perubahan Budaya:

Organisasi yang telah beroperasi dengan budaya yang kurang inklusif mungkin menghadapi resistensi terhadap perubahan budaya yang mendukung keberagaman dan inklusi.

34. Ketidaksetaraan dalam Kesempatan Karir:

Ada risiko ketidaksetaraan dalam kesempatan karir, di mana individu dari kelompok tertentu mungkin menghadapi kendala dalam akses ke promosi, pelatihan, atau proyek-proyek strategis.

35. Tantangan Komunikasi Lintas Budaya:

Komunikasi lintas budaya dapat menjadi kompleks dan menimbulkan kesalahpahaman jika tidak dikelola dengan baik. Keterampilan komunikasi yang efektif lintas budaya menjadi sangat penting.

36. Kekurangan Kesadaran dan Pendidikan:

Kurangnya kesadaran dan pemahaman terhadap keberagaman dan inklusi dapat menjadi kendala. Pendidikan dan pelatihan yang kurang dapat menghambat upaya untuk menciptakan lingkungan yang inklusif.

37. Diskriminasi dan Pelecehan:

Risiko diskriminasi dan pelecehan terhadap individu berdasarkan karakteristik pribadi seperti jenis kelamin, etnisitas, atau orientasi seksual dapat merusak budaya kerja dan kepercayaan karyawan.

38. Ketidakseimbangan dalam Kepemimpinan:

Kepemimpinan organisasi mungkin belum mencerminkan keberagaman yang ada di seluruh tingkatan. Ketidakseimbangan ini dapat menciptakan kesan bahwa

- beberapa kelompok tidak memiliki akses yang setara ke peluang kepemimpinan.
39. Pengukuran Kinerja yang Tidak Adil:
Sistem pengukuran kinerja yang tidak objektif dan adil dapat memperkuat prasangka dan menghambat pertumbuhan profesional individu dari kelompok tertentu.
 40. Kesulitan dalam Mengelola Konflik:
Keberagaman dapat membawa perspektif dan nilai-nilai yang berbeda, dan ini dapat menghasilkan konflik. Mengelola konflik dengan bijaksana menjadi tantangan yang signifikan.
 41. Perubahan Budaya yang Lambat:
Mengubah budaya organisasi memerlukan waktu, dan dalam beberapa kasus, perubahan dapat terjadi lambat. Ini dapat menghambat implementasi keberagaman dan praktik inklusi.
 42. Kurangnya Keterwakilan dan Pengakuan:
Individu mungkin merasa kurang diwakili atau diakui jika organisasi tidak secara aktif menunjukkan komitmen terhadap keberagaman melalui kebijakan, program, dan kegiatan.
 43. Kesulitan dalam Menyusun Program yang Efektif:
Menyusun program keberagaman dan inklusi yang efektif memerlukan pemahaman mendalam tentang kebutuhan dan aspirasi individu dari berbagai latar belakang.
 44. Tantangan dalam Melibatkan Semua Pihak:
Melibatkan semua anggota organisasi dalam upaya keberagaman dan inklusi dapat menjadi sulit jika tidak ada dukungan dan partisipasi yang kuat dari seluruh jajaran manajemen.
 45. Tantangan Global:
Organisasi yang beroperasi secara global dapat menghadapi tantangan tambahan terkait keberagaman lintas budaya dan perbedaan hukum atau regulasi di berbagai wilayah.
 46. Tantangan dalam Menerapkan Kebijakan yang Konsisten:
Menerapkan kebijakan keberagaman dan inklusi yang konsisten di seluruh organisasi, terutama ketika memiliki

cabang atau unit kerja yang berbeda, dapat menjadi tantangan.

Manajemen perlu secara aktif mengatasi kendala-kendala ini dengan pendekatan yang holistik, berkomitmen untuk terus belajar, dan berusaha menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan pengembangan setiap individu dalam organisasi.

Pendekatan ini menekankan pentingnya melihat, memahami, dan memperlakukan suatu sistem secara menyeluruh, menyatukan elemen-elemen yang berbeda ke dalam konteks yang lebih besar. Berikut beberapa karakteristik dan prinsip umum dari pendekatan holistik:

47. Melihat Keseluruhan:

Pendekatan holistik memandang suatu situasi, masalah, atau sistem sebagai keseluruhan yang lebih besar daripada hanya sekadar jumlah bagian-bagiannya. Ini melibatkan pemahaman tentang hubungan dan keterkaitan antara elemen-elemen tersebut.

48. Integrasi Berbagai Dimensi:

Menggabungkan dan mengintegrasikan berbagai dimensi, aspek, atau faktor yang relevan untuk membentuk pemahaman yang komprehensif.

49. Perhatian terhadap Hubungan Kausal:

Menyelidiki dan memahami hubungan kausal antara berbagai elemen, mengenali bagaimana perubahan pada satu bagian dapat memengaruhi keseluruhan.

50. Keterbukaan terhadap Konteks dan Lingkungan:

Menempatkan suatu sistem atau entitas dalam konteks yang lebih luas, termasuk mempertimbangkan dampak lingkungan, sosial, dan budaya terhadap keseluruhan.

51. Fokus pada Keseimbangan dan Harmoni:

Menyelidiki cara untuk mencapai keseimbangan dan harmoni antara berbagai elemen atau dimensi, sehingga sistem dapat berfungsi secara optimal.

52. Pertimbangan Waktu dan Perubahan:

Memahami dinamika waktu dan perubahan dalam suatu sistem, serta bagaimana elemen-elemen tersebut berinteraksi sepanjang waktu.

53. Partisipasi Aktif:

Melibatkan partisipasi aktif dari semua elemen atau pihak yang terlibat dalam suatu sistem, mengakui kontribusi masing-masing untuk keseluruhan.

54. Pemahaman Keterkaitan Antar-Disiplin:

Mencakup pemahaman antar-disiplin, menggabungkan berbagai bidang pengetahuan dan perspektif untuk menyusun solusi atau pengertian yang lebih komprehensif. Pendekatan holistik sering digunakan dalam berbagai konteks, termasuk dalam ilmu kesehatan, ekologi, manajemen organisasi, dan pendidikan. Di dalam organisasi, pendekatan holistik dalam pengelolaan individu dan diversitas dapat mencakup melihat individu sebagai entitas yang unik dan memiliki kontribusi yang khas dalam konteks keberagaman yang ada dalam organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Atmosoeprapto, K., 2001, Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan, Gramedia, Jakarta.
- Badeni. 2014. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Cetakan Kedua. ISBN: 978-602-7825- 87-1. Alfabeta. Bandung.
- Bangun, W. (2012). Manajemen sumber daya manusia. Erlangga
- Bourantas Dimitris and Nancy Papalexandris, 1993. Differences in Leadership Behaviour and Influence Between Public and Private Organizations in Greece, *The International Journal of Human Resources Management*, Vol. 4, No. 4, pp. 859 – 871.
- Budiana Dewa Nyoman. 2017. Pengaruh Kebijakan Pemerintah, Intensitas Kemitraan dan Perilaku THK terhadap Kinerja Usaha Ternak dan Pendapatan Peternak di Provinsi Bali. Disertasi. Program Paascasarjana, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana.
- Femi, B., & Prasetya, A. (2017). Penerapan diversity management dalam rangka meraih competitive advantage (Studi pada PT. Petrokimia Gresik). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 50(5), 37–47
- Greiner, Larry E., 1972, Evolution and Revolution as Organization Grow, *Harvard Business Review*, (July-August 1972).
- Griffin Ricky W. and Gregory Moorhead. 2014. Organizational Behavior: Managing People and Organizations. Eleventh Edition. South-Western. USA.
- Hersey Paul & Ken Blanchard, 1995, Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia, Edisi Keempat, Erlangga, Jakarta.
- Lewin, K. 1951, Field Theory in Social Science, D. Cartwright, ed. New York: Harper b& Brothers.
- Ruky, S. Achmad, 2001, Sistem Manajemen Kinerja: Panduan Praktis Untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima, Gramedia, Jakarta
- Sukanto Reksohadiprodjo dan T. Hani Handoko, 2000, Organisasi Perusahaan, Edisi Kedua, BPFE Yogyakarta.

Supartha Wayan Gede. 2010. Budaya Organisasi dan Kepemimpinan: Transformasi Nilai Ideal Menjadi Faktual Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi. Orasi Ilmiah. Pidato Pengukuhan Guru Besar Tetap Dalam Bidang Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia. Fakultas Ekonomi Universitas Udayana

BAB 9

MOTIVASI DAN KEPEMIMPINAN

Oleh Arief Teguh Nugroho

9.1 Pendahuluan

Sumber Daya Manusia menempati prioritas utama karena memiliki sifat tersendiri. Pengelolaan SDM dalam organisasi haruslah memiliki dasar dan arah yang jelas, sehingga kesinambungan dan keselarasannya terjamin. Hal itu dapat terjadi apabila perencanaan, pelaksanaan dan pengawasannya dilakukan sebaik-baiknya, sehingga pada akhirnya dapat mendukung tujuan perusahaan. SDM yang sehat jasmani rohani, berbudi luhur dan berkualitas, dipandang sebagai unsur yang sangat menentukan dalam proses pengembangan usaha (Nugroho, 2018a)

Sumber daya manusia akan dilibatkan dalam pengelolaan serta pengembangan dalam mencapai tujuan suatu perusahaan, untuk mencapai tujuan tersebut sumber daya manusia akan berperan penting dalam pengelolaan, pengembangan dan pemanfaatan potensinya untuk dapat mencapai suatu kinerja yang optimal. Terlibatnya sumber daya manusia yang efektif akan membuat perusahaan dapat mengoptimalkan prestasi kerja, mempertahankan dan mengembangkan sumber daya yang berharga (Salju, 2023).

Motivasi dan kepemimpinan memegang peranan penting dalam membentuk kinerja individu dan kelompok dalam berbagai konteks kehidupan. Motivasi, sebagai dorongan internal, menjadi faktor utama yang mendorong individu untuk bertindak dan mencapai tujuan. Teori-teori seperti Hierarki Kebutuhan Maslow menyoroti bagaimana kebutuhan dasar seperti makanan, keamanan, cinta, pengakuan, dan pemenuhan diri memengaruhi motivasi individu. Sementara itu, Teori Pengaturan Diri menekankan pentingnya tujuan pribadi yang diatur dan disusun dengan baik untuk meningkatkan motivasi. Semua teori ini memberikan wawasan tentang faktor-faktor

yang memengaruhi motivasi individu dalam berbagai situasi kehidupan. Motivasi akan mendorong individu dalam bertindak atau berperilaku, dan motivasi ada didalam diri individu dan hal tersebut tidak tampak dari luar. Motivasi dapat dikatakan merupakan daya dorong yang dimiliki individu untuk mencapai tujuan yang ingin dicapainya, dimana motivasi ini akan memberikan dorongan bagi individu untuk bertindak serta berperilaku dengan secara mengarah untuk mencapai tujuannya.

Di sisi lain, kepemimpinan memiliki peran yang signifikan dalam mengarahkan, menginspirasi, dan memotivasi individu atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Berbagai gaya kepemimpinan seperti transformasional yang fokus pada visi, inspirasi, dan pengembangan personal, serta kepemimpinan transaksional yang lebih berorientasi pada pengaturan tugas dan imbalan, memberikan kerangka kerja yang beragam untuk memahami bagaimana pemimpin memengaruhi orang lain. Teori-teori tentang kepemimpinan juga menyoroti pentingnya adaptabilitas kepemimpinan terhadap situasi yang berbeda.

Kepemimpinan merupakan suatu perilaku dan strategi sebagai kombinasi dari suatu ketrampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan ketika seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya dalam bekerja. Kepemimpinan yang efektif dapat dilihat dari situasi bagaimana memberikan bimbingan dan pengarahan dalam bekerja, bagaimana sosial emosional yang diberikan dan juga tingkat kesiapan atau kematangan yang diperlihatkan ketika bawahan melaksanakan tugasnya (Dalimunthe, 2018).

Referensi seperti karya Bass dalam "*Leadership and Performance Beyond Expectations*" dan teks karya Yukl "*Leadership in Organizations*" memberikan pemahaman mendalam tentang berbagai gaya dan teori kepemimpinan. Sementara teori-teori dari Deci & Ryan dalam "*The 'What' and 'Why' of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior*" serta Maslow dalam "*A Theory of Human Motivation*" memberikan landasan untuk memahami kompleksitas motivasi manusia.

Hal mendasar dalam kepemimpinan adalah motivasi, dimana seorang pemimpin harus mampu memberikan motivasi kepada bawahannya dan seorang pemimpin harus dapat menggerakkan seseorang dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Kepemimpinan yang kurang memberikan bimbingan ataupun arahan pada bawahannya akan menyebabkan rendahnya motivasi dalam bekerja.

Melalui pemahaman yang lebih dalam tentang motivasi dan kepemimpinan, kita dapat mengoptimalkan potensi sumber daya manusia dalam berbagai konteks. Mengaplikasikan prinsip-prinsip ini tidak hanya memengaruhi kinerja individu, tetapi juga membentuk budaya kerja yang lebih produktif dan terinspirasi dalam organisasi, pendidikan, maupun dalam lingkungan sosial.

9.2 Motivasi

Motivasi bisa dikatakan sebagai suatu keinginan atau kemauan yang terdapat pada seorang individu ini akan merangsang individu tersebut melakukan suatu tindakan atau bisa dikatakan sebagai pemberian dorongan atau sesuatu yang melatar belakangi seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau tingkah laku (Yancomala, 2014). Motivasi menimbulkan dorongan, upaya atau keinginan yang ada didalam diri manusia untuk mengarahkan seseorang dalam berperilaku melaksanakan tugas-tugasnya serta mencapai tujuan yang diinginkan.

Motivasi dapat diartikan sebagai suatu keseluruhan proses pemberian dorongan atau rangsangan kepada karyawan sehingga mereka bersedia untuk bekerja dengan sukarela tanpa adanya paksaan, tetapi dalam pelaksanaan tugasnya diperlukan adanya arahan dan dorongan untuk menumbuhkan potensi yang ada didalam diri, motivasi juga merupakan dorongan, upaya dan keinginan yang ada dalam diri manusia yang akan mengaktifkan dan memberikan daya serta mengarahkan perilaku untuk melaksanakan tugas-tugas dalam pekerjaannya (Saputri & Andayani, 2018).

Demircioglu and Chen Motivation can be defined as “to be moved to do something... someone who energized or activated toward an end is considered motivated”, motivasi adalah dikotomi, intrinsik dan ekstrinsik. Secara intrinsik dapat diartikan bahwa melakukan sesuatu karena ada ketertarikan ataupun karena merasa nyaman, sedangkan secara ekstrinsik motivasi merupakan melakukan sesuatu karena adanya perintah untuk menghasilkan sesuatu (Purba, 2020).

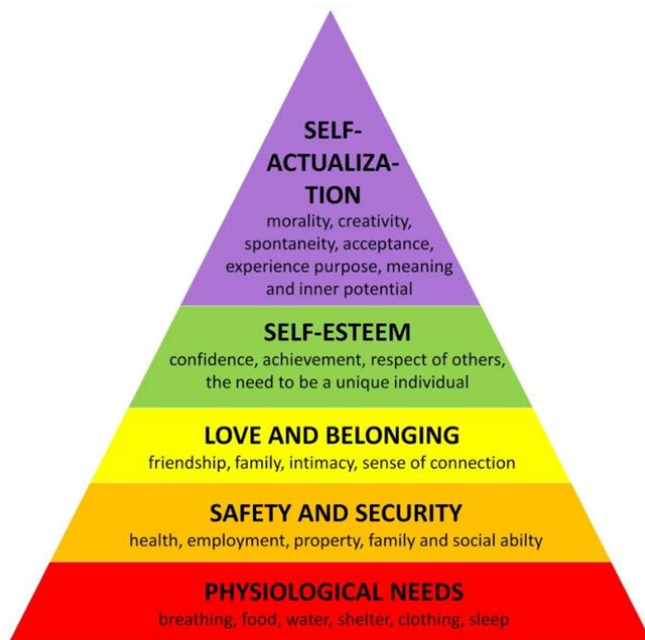
Motivasi menekankan pada pembahasan tentang kebutuhan-kebutuhan manusia dan bagaimana kebutuhan tersebut dapat dipenuhi ditempat individu tersebut bekerja. Individu yang dimotivasi oleh beberapa tingkatan kebutuhan yang berdasarkan pada kepentingannya sesuai dengan hierarki kebutuhan yang disampaikan oleh Maslow. Motivasi yang dipengaruhi oleh banyaknya kebutuhan tersebut diturunkan menjadi indikator untuk mengetahui bagaimanakah motivasi tersebut (Prasetiyani, 2020), yaitu:

1. Kebutuhan Fisiologis (*physiological need*)
Kebutuhan fisiologis merupakan hirarki kebutuhan manusia yang paling dasar, dan ini merupakan kebutuhan untuk hidup seperti makan, minum, rumah dan oksigen
2. Kebutuhan akan rasa aman (*safety need*)
kebutuhan ini mencakup kebutuhan terhadap lingkungan yang aman dan terlindungi, seperti keamanan dan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan kelangsungan pekerjaan dan jaminan hari tua. Kebutuhan kedua ini muncul apabila kebutuhan fisiologis sudah reltif terpuaskan.
3. Kebutuhan sosial (*social need*)
Kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi dan interaksi yang erat dengan orang lain. Kebutuhan ini berkaitan dengan adanya kelompok. Kebutuhan sosial ini akan muncul setelah kebutuhan fisiologis dan rasa aman dapat terpuaskan secara minimal.
4. Kebutuhan penghargaan (*esteem need*)
Kebutuhan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, kebutuhan akan pengakuan terhadap kemampuan dan keahlian seseorang. Kebutuhan ini berkaitan dengan hasrat

untuk memiliki citra positif dan menerima perhatian, pengakuan dan apresiasi dari orang lain.

5. Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization need*)

Merupakan hierarkhi kebutuhan Maslow yang paling tinggi dimana ini berkaitan dengan proses pengembangan potensi yang sesungguhnya untuk menunjukkan kemampuan, keahlian dan potensi yang dimiliki. Kebutuhan ini akan memiliki kecenderungan meningkat karena adanya pengaktualisasian perilaku.



Gambar 9.1. Teori Kebutuhan Maslow

Sumber : <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>)

Berdasarkan teori kebutuhan Maslow menyatakan bahwa seseorang termotivasi karena kebutuhan yang tidak terpenuhi berdasarkan pada urutan kepentingannya dari urutan yang paling rendah hingga pada yang urutan yang lebih tinggi. Termotivasi atau tidaknya individu berbeda-beda satu sama lainnya (Anjarwati, 2015)

Selain teori motivasi berdasarkan pada kebutuhan oleh Maslow, teori motivasi higiene Herzberg sering disebut sebagai teori dua faktor dan dipusatkan pada sumber motivasi yang berkaitan dengan penyelesaian kerja yaitu faktor yang memotivasi (pemuas) dan faktor higiene (faktor ketidakpuasan) (Marjaya & Pasaribu, 2019)

Motivasi menjadi faktor terpenting bagi individu saat bekerja, dengan adanya motivasi akan membuat seseorang tersebut bekerja dengan baik, motivasi menjadi faktor pendorong seseorang dalam berperilaku dan bertindak hal ini dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu (Yancomala, 2014):

1. Faktor Ekstern: kepemimpinan, lingkungan kerja (yang menyenangkan dan memadai), penghargaan atas prestasi, status dan tanggung jawab serta peraturan yang berlaku.
2. Faktor Intern: kematangan pribadi, tingkat pendidikan, keinginan dan harapan pribadi, kebutuhan terpenuhi, kelelahan, kebosanan dan kepuasan kerja

9.3 Kepemimpinan

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya bergantung pada keberhasilan individu yang ada didalam organisasi tersebut dalam menjalankan tugasnya. Kepemimpinan akan menjadi hal penting dalam manajerialnya dimana kepemimpinan berperan dalam proses manajemen untuk mengelola individu dalam melaksanakan tugasnya. Kata pemimpin dan yang dipimpin merupakan pasangan kata yang selalu bersama-sama, dimana adanya pemimpin (*leader*) pasti akan ada yang dipimpin (*follower*) demikian pula sebaliknya, jadi kedua menjadi saling berkaitan.

Kepemimpinan (Marjaya & Pasaribu, 2019) adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai suatu tujuan, kepemimpinan menjadi faktor terpenting tidak hanya secara internal tetapi juga dalam menghadapi pihak luar dalam mencapai suatu tujuan. Peran pemimpin yaitu sebagai katalisator, fasilitator, pemecah masalah, komunikator dan sebagai penghubung sumber. Pemimpin berperan dalam memberikan bimbingan, menuntun,

mengarahkan dan berjalan didepan, seorang pemimpin tidak berdiri sendiri disamping melainkan harus memberikan dorongan serta memacu (*to prod*), pemimpin berdiri di depan untuk memberikan kemudahan dalam mencapai kemajuan serta memberikan inspirasi dalam mencapai tujuannya.

Kepemimpinan kemampuan yang harus dimiliki oleh seseorang untuk bisa mempengaruhi individu dalam bekerja sehingga bisa mencapai tujuan dan sasarannya, seorang pemimpin diharapkan memiliki (Prasetyani, 2020) :

1. Kepedulian terhadap tugas, dalam menjalankan tugas kepemimpinannya seorang pemimpin harus memiliki kepedulian terhadap tugasnya sehingga mampu memberikan pengarahan agar tugas yang diberikan sesuai dengan harapannya.
2. Penggunaan otoritas, pemimpin memiliki kemampuan untuk memerintah untuk kebenaran dengan kekuasaan yang dimilikinya serta berhak untuk memperbaiki karyawannya.
3. Ketegasan, ini sangat diperlukan pemimpin saat ada karyawannya yang melakukan kesalahan, pemimpin bisa dikatakan tegas apabila cara menyikapinya dengan tepat, adil serta jelas dalam bertindak.
4. Kepercayaan diri, pemimpin yang memiliki kepercayaan diri akan mampu memimpin karyawannya dengan baik.
5. Inisiatif, mampu berpikir orisinal dan inisiatif untuk bisa menganalisis, menilai, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan serta membuat keputusan untuk permasalahan yang dihadapi.

Bass dan Avolio (Misnawati, 2021) dalam artikel, "*The Full Range Of Leadership Development : Basic dan Advanced Manual*" mengatakan bahwa seluruh model kepemimpinan pada dasarnya dibagi menjadi dua model kepemimpinan yaitu :

1. Gaya kepemimpinan Transformasional
Termasuk kepemimpinan yang ideal dalam memberikan pengembangan-pengembangan yang kontemporer dalam menghadapi globalisasi.

2. Gaya kepemimpinan Transaksional

kepemimpinan yang melibatkan suatu transaksi antara pemimpin dan bawahannya yang berdasarkan pada pemberdayaan, seorang pemimpin memberikan perintah atau arahan sebagai bagian suatu transaksi.

Cartwright dan Zander (Alam et al., 2013) terdapat dua gaya kepemimpinan yaitu :

1. Gaya kepemimpinan dengan orientasi tugas (*Task oriented*), pemimpin mengarahkan dan mengawasi secara tertutup untuk menjamin tugas tersebut sudah dilakukan sesuai dengan apa yang sudah diarahkan. Disini pemimpin lebih memperhatikan pelaksanaan pekerjaan daripada pengembangan karyawannya.
2. Gaya dengan orientasi karyawan (*employee oriented*), pemimpin lebih pada memotivasi dibandingkan mengawasi, pemimpin mendorong bawahan dengan memberi kesempatan bawahan untuk terus berprestasi.

Kepemimpinan berperan sangat strategis dan penting dalam pencapaian misi, visi serta tujuan dari suatu organisasi. Kualitas kepemimpinan dianggap sebagai faktor terpenting di organisasi dalam keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi, begitu pula sebaliknya keberhasilan atau kegagalan organisasi dipersepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan seorang pemimpin (Nugroho, 2018b).

9.4 Motivasi dan Kepemimpinan

Seorang pemimpin dalam suatu organisasi akan membutuhkan sejumlah karyawan yang akan membantunya dalam melaksanakan tugas – tugas yang menjadi beban kerja untuk masing-masing unitnya. Disini setiap pemimpin berkewajiban untuk memberi perhatian agar dapat membina, menggerakkan serta mengarahkan potensi yang dimiliki karyawannya untuk mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan yang baik sangat berpengaruh terhadap penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, dengan lingkungan

kerja yang kondusif akan memudahkan dalam memotivasi bawahannya. Pemimpin diharapkan dapat menginspirasi bawahannya dalam memotivasi dirinya sendiri, serta pemimpin harus mampu memahami kebutuhan dan keinginan bawahannya tersebut. Seorang pemimpin pada saat menginspirasi bawahannya maka pemimpin tersebut sedang mengubah cara berpikirnya, sedangkan saat memotivasi pemimpin sedang mengubah cara bertindakya (*"Inspiration is changing Thinking, Motivation is changing Action"*).

Pemimpin diperlukan untuk memotivasi bawahannya dengan memberi penghargaan, menciptakan pekerjaan yang menarik, menjadi pendengar ketika ada bawahan yang menyampaikan keluhan, mampu memberikan tantangan pada bawahan, dan ada satu hal yang bisa digunakan untuk memotivasi bawahan adalah dengan pemberian *reward*, pemberian *reward* ini dapat berpengaruh secara maksimal maka seorang pemimpin perlu untuk menghormati keberagaman dan perbedaan masing-masing individu, memahami apa yang diinginkan oleh bawahan terhadap pekerjaannya, mengalokasikan *rewards* untuk kepuasan individu dan organisasi.

Memotivasi merupakan pekerjaan dari seorang pemimpin, dimana seorang pemimpin ini akan memberikan inspirasi, semangat dan dorongan pada bawahannya untuk mengambil tindakan-tindakan selama bekerja (Alam et al., 2013). Gaya kepemimpinan yang ditreapkan dalam suatu organisasi akan mempengaruhi motivasi dalam bekerja, gaya kepemimpinan yang efektif akan semakin meningkatkan motivasi dan gaya kepemimpinan yang kurang efektif dapat menurunkan motivasi. Gaya kepemimpinan yang efektif inipun berbeda-beda tergantung pada situasi dan konteks organisasi, jadi keefektivitas kepemimpinan tidak hanya bergantung pada gaya kepemimpinan akan tetapi bergantung pula pada konteks dan situasi dimana kepemimpinan tersebut dijalankan (Kamsidah, 2023)

9.5 Penutup

Kepemimpinan tidak akan mungkin berlangsung tanpa adanya upaya untuk memotivasi bawahannya, yang artinya bahwa bawahan dapat patuh mengikuti apa kata pemimpin, jika seorang pemimpin tersebut mampu mendorong serta memotivasi sehingga mereka dapat terdorong untuk melakukan suatu tindakan yang terarah pada tujuan bersama. Pemimpin harus mampu memotivasi bawahan yang memiliki keberagaman kepribadian dengan beragamnya motivasi untuk mencapai tujuan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Alam, H. K., Al Musadieg, M., & Susilo, H. (2013). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KINERJA (Studi pada Karyawan PT. PLN Persero APJ Malang). In *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*/ (Vol. 1, Issue 2).
- Anjarwati, T. (2015). Motivasi dari Sudut Pandang Teori Hirarkki Kebutuhan Maslow, Teori DuaFaktor Herzberg, Teori X Y McGegor dan Teori Motivasi Prestasi McClelland. *JMM17 Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Manajemen*, 1(1), 45–54.
- Dalimunthe, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Usaha Pembungkusan Garam. *JKBM Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen*, 5(1). <http://ojs.uma.ac.id/index.php/bisman>
- Kamsidah. (2023, May 19). *Analisis tentang Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Para Pegawai*.
- Marjaya, I., & Pasaribu, F. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 129–147. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3650>
- Misnawati, M. (2021). Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Sinar Galesong Pratama Palu. *Jurnal Ilmu Manajemen Universitas Tadulako (JIMUT)*, 7(1), 067–077. <https://doi.org/10.22487/jimut.v7i1.219>
- Nugroho, A. T. (2018a). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Loyalitas Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, 20(2), 139. <https://doi.org/10.33370/jpw.v20i2.254>
- Nugroho, A. T. (2018b). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Loyalitas Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, 20(2), 139–150.
- Prasetyani, D. (2020). PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. SURYA BARUTAMA DI BALARAJA. *Value: Jurnal*

- Manajemen Dan Akuntansi*, 15(2), 96–106.
<https://doi.org/10.32534/jv.v15i2.1086>
- Purba, S. D. (2020). *Pengaruh Work Life Balance & Variabel Anteseden terhadap Intention to Stay*. 8(3), 1–15.
- Salju, S. (2023). PERAN MOTIVASI DAN KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN PRESTASI KERJA KERJA KARYAWAN. *AKMEN Jurnal Ilmiah*, 20(1), 94–103.
<https://e-jurnal.nobel.ac.id/index.php/akmen>
- Saputri, R., & Andayani, N. R. (2018). PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DEPARTEMEN PRODUCTION DI PT CLADTEK BI-METAL MANUFACTURING BATAM. In *Journal of Applied Business Administration* (Vol. 2, Issue 2).
- Yancomala, O. (2014). Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Motivasi Kerja Pegawai di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Sumatera Barat. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 2(1), 535–541.

BAB 10

PENGELOLAAN KOMUNIKASI

Oleh Akbar

10.1 Pendahuluan

Mengelola komunikasi merupakan perencanaan sistematis dan implementasi saluran komunikasi dalam perusahaan atau organisasi. Aliran komunikasi dalam bisnis memastikan bahwa setiap pengirim menyampaikan pesan dengan akurat. Pengelolaan yang tepat pada saluran komunikasi dapat membantu mempercepat perkembangan organisasi dan mempertahankan pertumbuhan bisnis yang konsisten secara efektif.

Manajemen komunikasi melibatkan perencanaan komunikasi, pengelolaan komunikasi dan pengendalian komunikasi (Obonahuze, 2021). Manajemen komunikasi memainkan peran penting dalam kesehatan dan vitalitas bisnis secara keseluruhan, ada dua jenis komunikasi yaitu komunikasi internal dan eksternal. Manajemen komunikasi internal mengacu pada penyampaian pesan dalam suatu organisasi, seperti pertukaran informasi antara pemimpin, peserta, dan anggota tim. Komunikasi eksternal berfokus pada kerja sama antara dua atau lebih perusahaan atau organisasi. Hal ini dapat membangun hubungan antara perusahaan seperti vendor, konsumen, dan media untuk menyampaikan informasi yang relevan kepada para pemangku kepentingan.

Komunikasi juga bisa bersifat interpersonal dan organisasi. Komunikasi interpersonal jika anggota organisasi berpartisipasi dalam diskusi proyek, seperti ketika dua atau lebih karyawan merencanakan strategi pemasaran produk mereka bersama-sama. Komunikasi organisasi jika dua atau lebih organisasi berkomunikasi satu sama lain. Hal ini terjadi pada tingkat tertinggi perusahaan dan memerlukan informasi secara terus menerus dari satu organisasi ke organisasi lainnya

seperti organisasi nirlaba, perusahaan dan badan pemerintah menggunakan jenis komunikasi ini.

10.2 Konsep Dasar Manajemen Komunikasi

Komunikasi berperan penting dalam berbagi informasi. Individu yang bekerja sama dalam suatu organisasi perlu berkomunikasi satu sama lain untuk tetap mengikuti perkembangan terkini dalam organisasi. Komunikasi manajemen yang efektif sangat penting untuk membimbing tim dan meningkatkan semangat kerja di saat terjadi gangguan dan ketidakpastian dalam suatu organisasi. Manajemen komunikasi adalah bagaimana orang mengelola proses komunikasi dengan menafsirkan hubungan mereka dengan orang lain dengan cara yang berbeda. Mereka mengelola komunikasi dan tindakan mereka dalam berbagai hubungan. Bagaimana seseorang mengelola proses komunikasi dalam teknisnya dengan orang lain dalam konteks komunikasi (Kaye, 1994).

Komunikasi dan manajemen berkaitan erat karena komunikasi adalah proses pertukaran informasi antara dua orang atau lebih dan manajemen mencakup manajer yang memberikan informasi kepada pihak internal maupun eksternal. Selain itu, komunikasi dan manajemen berjalan beriringan karena ini adalah cara untuk memperluas kendali dan komponen mendasar dari manajemen bisnis untuk memberikan bantuan informasi kepada semua individu dalam tim.

Peran manajemen untuk mencapai tujuan organisasi itu sendiri, manajer harus membuat rencana tindakan yang secara sederhana mendefinisikan apa, kapan, dan bagaimana melakukan dan menyelesaikannya. Manajer harus menyampaikan informasi kepada seluruh anggota organisasi karena organisasi sangat bergantung pada komunikasi, tanpa komunikasi organisasi tidak akan berfungsi. Ketika komunikasi dilakukan secara menyeluruh, akurat, dan tepat waktu, organisasi tersebut cenderung berkembang dan menjadi lebih efisien.

10.3 Metode Mengelola Komunikasi

Bulletin: media cetak dan elektronik yang digunakan organisasi untuk komunikasi internal dan eksternal. Perusahaan membagikan buletin kepada karyawan, pelanggan, pemasok, dan anggota komunitas untuk memberikan rincian kegiatan, berita terkini, dan kegiatan lain terkait bisnis atau organisasi. Membuat buletin membantu organisasi mempromosikan produk dan layanan serta mendapatkan audiens baru. Jenis konten buletin perusahaan tergantung pada target audiensnya dengan memberikan ide-ide yang menarik yang dapat dimasukkan dalam buletin perusahaan seperti latar belakang perusahaan, bercerita tentang produk unggulan anda, prestasi karyawan, tips dan saran, sertakan foto terbaik produk anda.

Training Handbook: panduan perusahaan yang dibagikan kepada karyawan untuk menyampaikan nilai-nilai organisasi dan meningkatkan kemampuan, kapabilitas, dan produktivitasnya. Hal ini membantu perusahaan memberikan informasi kepada karyawan yang telah direkrut dan peserta pelatihan baru tentang program pelatihan, mengatur dan menyederhanakan sesi pelatihan, serta membangun budaya belajar. Buku pegangan ini juga dapat berisi informasi relevan dan instruksi terkait profil yang mungkin dibutuhkan karyawan di masa mendatang.

Papan Proyek: menampilkan pekerjaan yang direncanakan, sedang berlangsung, dan selesai dalam suatu organisasi dan tergantung pada ukuran proyek, banyak perusahaan menggunakan papan proyek untuk memperlihatkan secara umum rincian proyek tertentu dan tahapan pengembangannya, termasuk tahap proyek saat ini, langkah selanjutnya, dan tujuan jangka panjangnya. Banyak organisasi menggunakan papan proyek digital untuk mengomunikasikan secara detail tingkat tugas suatu proyek dalam tim dan dengan klien.

Website : alat efektif untuk komunikasi satu arah virtual yang membantu organisasi menyampaikan tujuan bisnisnya kepada audiensnya dan menyoroti produk dan layanan penting. Perusahaan menggunakan website untuk menampilkan

portofolio pekerjaan mereka, menarik klien baru, dan memperluas jangkauan di pasar serta dapat digunakan untuk memublikasikan blog dan mengembangkan bisnis berbasis pelanggan.

Kampanye Iklan : alat komunikasi eksternal yang praktis untuk menciptakan kesadaran merek untuk produk baru. Perusahaan membuat iklan seputar pesan tertentu untuk mencapai tujuan tertentu. Sasarannya berbeda-beda di setiap industri dan memperkenalkan layanan baru, meningkatkan penjualan, memperoleh klien baru, atau mempromosikan produk yang sudah ada.

Sosial Media : salah satu alat komunikasi paling populer dan terkenal serta memiliki pengaruh luas di seluruh dunia di setiap sektor, termasuk bisnis. Sebuah organisasi dapat membuat situs web sosial resmi untuk organisasi di platform seperti Facebook, Twitter, TikTok, Instagram, Youtube dan terhubung dengan banyak pelanggan dan klien untuk menyampaikan pesan merek atau perusahaan. Tetapi tidak semua sosial media dapat digunakan untuk suatu produk. Ada beberapa pertimbangan dalam memilih platform untuk bisnis yaitu ketahui dulu sosial media yang paling banyak digunakan oleh konsumen dan sesuaikan sosial media dengan pemasaran.

Pertemuan Harian : Manajer dapat melakukan pertemuan terkini setiap hari dengan setiap anggota tim untuk melacak kinerja mereka dan memahami tantangan mereka. Organisasi juga dapat mengundang klien untuk bergabung dalam pertemuan tatap muka untuk berbagi informasi terkini tentang proyek, seperti langkah-langkah yang akan datang dan perkiraan waktu penyelesaian.

10.4 Penerapan Manajemen Komunikasi

Suatu organisasi dapat menerapkan strategi komunikasi yang efektif untuk memastikan pertumbuhan bisnis yang konsisten. Mengelola strategi komunikasi dapat memudahkan pertukaran informasi di dalam perusahaan, memudahkan komunikasi lintas departemen, dan membuat bisnis lebih efisien

dan berhasil. Berikut adalah beberapa cara untuk menerapkan metode komunikasi secara efektif dalam suatu organisasi:

1. Gunakan Alat Komunikasi Modern

Manajer dapat menggunakan alat terbaru yang tersedia di pasar untuk menyederhanakan komunikasi internal dan eksternal. Aplikasi pertemuan online dan manajemen proyek dapat membantu dalam merencanakan, mengatur, dan melacak tugas dan kemajuan suatu bisnis. Alat-alat ini sering kali menawarkan fitur-fitur ekstensif, seperti konferensi video berbasis cloud, properti perekaman, berbagi layar, dan tampilan layar penuh, yang dapat memastikan komunikasi online dan offline lancar.

2. Jadwalkan Pertemuan Tim secara Teratur

Metode komunikasi lain yang bisa diterapkan dalam suatu organisasi adalah melakukan pertemuan rutin dengan tim. Ini dapat membantu suatu organisasi meningkatkan kolaborasi antar anggota tim dan mengomunikasikan tujuan serta tenggat waktu tim secara efektif. Jika beberapa anggota tim tidak hadir, boleh merekam rapat sehingga mereka dapat meninjau diskusi nanti.

3. Berikan Instruksi yang Jelas

Terkadang, komunikasi yang tidak jelas dapat menyebabkan penundaan atau kesalahan yang dapat berdampak pada efisiensi proyek. Penting bagi manajer untuk memberikan arahan eksplisit untuk menghindari ambiguitas. Pastikan mengirimkan instruksi terperinci melalui email atau menggunakan alat manajemen proyek untuk setiap proyek dan tugas, menjadwalkan obrolan video untuk memberikan arahan kepada tim guna membantu mereka memahami tanggung jawab mereka dengan jelas.

4. Gunakan Alat Bantu Audio Visual

Menggunakan alat bantu audio visual, seperti presentasi, infografis, atau video, dapat membantu menyampaikan maksud dengan lebih cepat dan efisien. Video dan gambar dapat menarik perhatian, terutama jika topiknya ditampilkan secara detail. Alat seperti papan tulis, proyektor, dan model ilustratif lainnya yang dirancang untuk melengkapi informasi lisan atau tertulis dapat membuat presentasi menarik secara

visual dan lebih mudah dipahami serta dapat membuat presentasi untuk menyampaikan pesan dalam konferensi video atau rapat.

5. Minta Umpan Balik

Komunikasi dua arah selalu baik untuk keberhasilan suatu organisasi. Ini membantu suatu organisasi mempelajari area yang perlu ditingkatkan atau diubah layanannya. Meminta umpan balik memungkinkan meningkatkan keterampilan komunikasi, kepemimpinan dan manajemen serta dapat membuat sistem di mana anggota tim dapat memposting atau berbagi masukan secara terbuka.

10.5 Saluran Komunikasi

Saluran komunikasi adalah alat, sarana, atau metode yang melalui pesan dikirim ke penerima yang dituju. Saluran utama adalah saluran tertulis (hard copy, cetak atau digital), saluran lisan, elektronik dan multimedia. Dalam saluran tersebut, komunikasi bisnis dapat bersifat formal atau informal. Kecepatan saluran mengacu pada jumlah dan kecepatan informasi yang dapat dikirimkan. Komunikasi tatap muka memiliki kecepatan yang sangat tinggi karena memungkinkan informasi dikirimkan dengan umpan balik langsung. Misalnya, sebuah tweet memiliki kecepatan yang sangat rendah karena Twitter hanya mengizinkan 280 karakter untuk dikirimkan tanpa umpan balik. Sebaliknya, komunikasi tatap muka hanya sebatas satu orang berkomunikasi dengan beberapa orang lain dalam jarak yang berdekatan. Sebagai perbandingan, sebuah tweet dapat menjangkau ribuan pengikut di seluruh dunia.

Saluran lisan bergantung pada kata yang diucapkan. Media ini merupakan media tercepat dan meliputi presentasi tatap muka, konferensi, presentasi kelompok, telepon, konferensi video, pidato, dan ceramah. Saluran ini menyampaikan pesan dengan sedikit distorsi karena bahasa tubuh dan intonasi suara juga memberikan makna bagi penerimanya. Mereka memungkinkan pemberian umpan balik langsung kepada pengirim tentang komunikasi dan merupakan saluran yang paling padat karya dalam hal jumlah peserta yang

terlibat dalam acara tersebut. Saluran lisan umumnya digunakan dalam organisasi ketika ada kemungkinan besar bahwa pesan tersebut akan menimbulkan kecurigaan, atau reaksi emosional pada audiens.

Komunikasi tertulis mencakup email, teks, memo, surat, dokumen, laporan, buletin, spreadsheet dan lainnya. Komunikasi ini termasuk dalam komunikasi bisnis yang lebih ringan. Dalam komunikasi tertulis, penulis harus memberikan konteks yang cukup agar perkataannya mudah ditafsirkan. Penerima harus mengajukan pertanyaan tentang ambiguitas dan meminta klarifikasi bila diperlukan. Pesan tertulis efektif untuk mengirim pesan berukuran besar. Orang-orang memiliki jumlah data terbatas yang dapat mereka ambil sekaligus. Informasi tertulis juga dapat dipelajari seiring berjalannya waktu jika diperlukan. Laporan tersebut mencakup informasi dukungan dan penjelasan rinci tentang isu-isu yang penting untuk meyakinkan penerima. Komunikasi bisnis formal, seperti surat tawaran pekerjaan, kontrak dan anggaran, proposal dan penawaran harus selalu ditulis.

Siaran televisi, komunikasi online seperti media sosial, blog interaktif, website perusahaan publik dan intranet, facebook, intagram dan twitter merupakan saluran komunikasi yang sedang berkembang saat ini. Komunikasi elektronik memungkinkan pengiriman pesan secara instan dan global. Orang dapat berbicara tatap muka dalam jarak yang sangat jauh. Pemasaran dan periklanan dapat ditargetkan ke berbagai jenis pelanggan dan unit bisnis dapat dengan mudah berkomunikasi secara real time. Hal ini sangat penting ketika pelanggan perlu diberitahu tentang penarikan produk atau masalah keamanan.

10.6 Fungsi Pengelolaan Komunikasi

Manajemen komunikasi sebagai fungsi manajemen tingkat kedua, yaitu fungsi yang tidak hanya mengoordinasikan kinerja organisasi melalui perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, tetapi juga melembagakan kepentingan tertentu dalam organisasi. Manajemen komunikasi juga dapat menjamin terpeliharanya hubungan antar anggota organisasi. Tanpa

komunikasi yang baik, hal ini dapat menimbulkan konflik internal yang berujung pada kolaborasi yang kurang optimal. Beberapa fungsi manajemen komunikasi dalam bisnis adalah:

1. Sebagai pengendali, manajer harus mengendalikan perilaku setiap anggotanya dengan bentuk peraturan atau ketentuan keanggotaan. Oleh karena itu aktivitas setiap anggota harus dilakukan berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh perusahaan untuk menghindari kemungkinan konflik.
2. Sebagai motivasi, pihak manajer membimbing anggotanya agar dapat termotivasi untuk bekerja dengan baik sesuai dengan Standar Operasional Prosedur yang berlaku.
3. Bentuk pengungkapan emosional, perusahaan dengan manajemen komunikasi yang baik akan menciptakan koordinasi yang sama baiknya antar tim. Dengan demikian, komunikasi digunakan sebagai cara penting untuk mengungkapkan emosional pada tiap anggota.
4. Alat penyampaian informasi, tujuan akhir dari komunikasi adalah menyampaikan informasi dan menentukan pilihan dalam langkah mengambil kebijakan yang tepat.

10.7 Efektivitas Pengelolaan Komunikasi

Komunikasi yang efektif sangat penting bagi para manajer dalam organisasi untuk menjalankan fungsi dasar manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian. Komunikasi membantu manajer melaksanakan pekerjaan dan tanggung jawabnya. Komunikasi adalah dasar perencanaan. Semua informasi penting dikomunikasikan kepada atasan, yang pada gilirannya harus mengkomunikasikan rencana pelaksanaannya. Menjadi terorganisir juga membutuhkan komunikasi yang efektif dengan orang lain saat menyelesaikan tugas. Selain itu, sebagai manajer harus berkomunikasi secara efektif dengan bawahannya untuk mencapai tujuan tim.

Manajer menghabiskan sebagian besar waktunya untuk berkomunikasi. Mereka biasanya menghabiskan sekitar enam jam sehari untuk berkomunikasi. Mereka menghabiskan banyak

waktu untuk berkomunikasi tatap muka atau melalui telepon dengan atasan, bawahan, kolega, pelanggan, atau pemasok. Manajer juga menggunakan komunikasi tertulis dalam bentuk surat, laporan, atau memo jika komunikasi lisan tidak memungkinkan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa komunikasi yang efektif adalah landasan keberhasilan organisasi. Dengan kata lain, komunikasi berperan sebagai urat nadi suatu organisasi. Pentingnya komunikasi dalam suatu organisasi adalah:

1. Meningkatkan motivasi dengan menginformasikan dan menjelaskan kepada karyawan tugas-tugas yang harus diselesaikan, bagaimana mereka akan menyelesaikan tugas tersebut, dan bagaimana meningkatkan kinerjanya jika tidak sesuai standar.
2. Sumber informasi bagi anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan karena membantu mengidentifikasi dan mengevaluasi tindakan alternatif.
3. Komunikasi berperan penting dalam mengubah sikap individu, yaitu individu yang mempunyai informasi yang baik akan mempunyai sikap yang lebih baik dibandingkan individu yang kurang informasi. Jurnal organisasi, buku harian, rapat dan berbagai bentuk komunikasi lisan dan tertulis lainnya membantu membentuk sikap karyawan.
4. Komunikasi juga membantu dalam bersosialisasi. Dalam kehidupan sekarang, komunikasi dapat difasilitasi hanya dengan kehadiran orang lain. Dikatakan juga bahwa seseorang tidak dapat bertahan hidup tanpa komunikasi.
5. Komunikasi juga membantu dalam proses pengendalian. Ini membantu mengendalikan perilaku anggota organisasi dalam beberapa cara.

Sistem komunikasi yang efektif dan efisien memerlukan kemahiran manajerial dalam menyampaikan dan menerima pesan. Seorang manajer harus menemukan berbagai hambatan komunikasi, menganalisis alasan terjadinya hambatan tersebut dan mengambil langkah pencegahan untuk menghindari hambatan tersebut. Dengan demikian, tanggung jawab utama seorang manajer adalah mengembangkan dan memelihara

sistem komunikasi yang efektif dalam organisasi. Praktik komunikasi efektif yang tertinggal disebabkan oleh kurangnya kemampuan pemimpin untuk memberikan pelatihan yang dibutuhkan pekerja dalam pengelolaan penggunaan teknologi komunikasi, sehingga menyebabkan pembengkakan biaya, kelebihan biaya, hingga pelaksanaan kegiatan yang salah sehingga harus didesain ulang (Riyadi, dkk 2023).

DAFTAR PUSTAKA

- Obonahuze, Bernard Inibuh. etc. 2021. "Causes and Effects of Ineffective Communication on Construction Projects". Borneo Journal of Sciences & Technology. 3, (1), 77-92
- Riinawati. 2019. Pengantar Teori Manajemen Komunikasi dan Organisasi. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Riyadi, Slamet dkk. 2023. Manajemen Komunikasi Interpersonal Pimpinan Dalam Membentuk Kohesivitas Karyawan Perusahaan Konstruksi Fajar Utama Karya. Nivedana Jurnal Komunikasi dan Bahasa. Vol: 4 No. 1. 160 - 171.
- Kaye, Michael. 1994. Communication Management. Jakarta: Erlangga.
- Soedarsono, Dewi. K. 2009. Sistem Manajemen Komunikasi. Bandung: Simbiosis Rekatama Media.

BIODATA PENULIS



Nurdiansyah., S.M, M.M.

Dosen Program Studi Bisnis Digital
Universitas Dipa Makassar

Penulis lahir di Makassar tanggal 19 febuari 1992. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Bisnis Digital Universitas Dipa Makassar. Menyelesaikan pendidikan S1 di Sekolah tinggi Ilmu Manajemen LPI, S2 di Universitas Muslim Indonesia . Penulis menekuni bidang Menulis. Penulis juga aktif menulis baik jurnal nasional Terakreditasi.

BIODATA PENULIS



Ir. Mia Sumiarsih, M.M.

Dosen Tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mayasari Bakti

Penulis lahir di Bandung pada tanggal 16 April 1968 dan sekarang menetap di Kota Tasikmalaya. Penulis adalah Dosen Tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mayasari Bakti. Menyelesaikan pendidikan dasar di SDN Angkasa Tasikmalaya, dan melanjutkan pendidikan menengah di SMPN 1 Tasikmalaya dan SMAN 1 Tasikmalaya. Kemudian melanjutkan pendidikan S1 di Institut Pertanian Bogor dan melanjutkan pendidikan S2 di Sekolah Tinggi Manajemen IMNI.

BIODATA PENULIS



Rezki Fani, M.M.

Dosen Program Studi Manajemen Keuangan Syariah
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Institut Agama Islam Negeri
Parepare

Penulis lahir pada tanggal 02 Juni 1987 di Ujung Pandang. Penulis saat ini mengajar Manajemen Pemasaran Program Studi Manajemen Keuangan Syariah di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Parepare. Penulis juga telah bekerja di sebuah perusahaan di Makassar selama lebih dari sepuluh tahun dan tergabung dalam forum Human Resource (HR) Sulawesi Selatan dan Gerakan Nasional Indonesia Kompeten (GNIK) Sulawesi Selatan.

Penulis saat ini adalah anggota Asosiasi Pengusaha Indonesia (APINDO) DPK Makassar. Penulis adalah lulusan strata 1 dari jurusan Bahasa dan Sastra Inggris Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar. Pada tahun 2014, penulis mendapatkan gelar Magister dalam Manajemen Pemasaran dari program Pascasarjana Universitas Muslim Indonesia.

BIODATA PENULIS



Amal Fatkhulloh, S.SiT., M.MT.

Dosen Program Studi Teknik Pesawat Udara
Politeknik Penerbangan Indonesia Curug (PPIC)

Penulis Lahir di Kediri pada 29 September 1969. Penulis sebagai dosen vokasi di Politeknik Penerbangan Indonesia Curug (PPICurug) dan instruktur AMTO 147 pada program studi Diploma IV Teknik pesawat Udara, yang mencerminkan pendidikan vokasi dalam teknik perawatan pesawat udara. Matkul yang pernah diampu aircraft tools, airframe, aerodinamika, kinematika, aircraft repair, aircraft electrical syatem, EWIS dan sistim mekanikal pesawt terbang. Pengalaman kerja sebagai Instruktur Teknik Pesawat Udara (PLP), Pembina Taruna/Mahasiswa (STPI), Dosen Teknik Pesawat Udara (STPI), Kaprodi DIII Teknik Mekanikal Bandara (STPI), Ketua jurusan Teknik Penerbangan (STPI), Puket II Sekolah Tinggi Penerbangan Indonesia (STPI), Kepala SPI Sekolah Tinggi Penerbangan Indonesia (STPI), *International Aviation Instructor of ICAO*, dan *Instructor of EASA (European Aviation Safety Agency)*.

BIODATA PENULIS



Tyas Wedhasari S.T.,M.Sc

Dosen tetap Universitas Mercu Buana

Bidang keilmuan Teknik Mesin. Menyelesaikan Pendidikan Master tahun 2007 bidang produksi dan logistik di Universitas Duisburg Essen Germany, saat ini penulis merupakan dosen tetap Universitas Mercu Buana serta memiliki pengalaman dibidang warehouse, logistic dan procurement di industry gas, hand tools, heavy equipment dan oil and gas.

BIODATA PENULIS



Arief Teguh Nugroho, S.E., M.M.

Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Pelita Bangsa

Penulis lahir di Semarang tanggal 30 Juni 1983. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pelita Bangsa. Menyelesaikan pendidikan S1 dan S2 pada Jurusan Manajemen dan sedang melanjutkan studi S3 Ilmu Manajemen.

BIODATA PENULIS



Akbar, S.E., M.M.

Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi Institut Ilmu Hukum dan Ekonomi
Lamaddukelleng Sengkang

Penulis lahir di Bone tanggal 30 Maret 1986. Penulis memiliki tanggung jawab sebagai dosen tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi, Institut Ilmu Hukum dan Ekonomi Lamaddukelleng Sengkang. Menyelesaikan pendidikan S1 di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Lamaddukelleng dan melanjutkan S2 pada Jurusan Manajemen di Universitas Muslim Indonesia. Penulis menekuni bidang Manajemen Pemasaran, Manajemen Sumber Daya Manusia dan Hukum Bisnis.